

# STRATEGI PENINGKATAN PAJAK HOTEL DI KABUPATEN PANDEGLANG

## SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Ilmu Sosial  
Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara



Oleh:

**OFI SOFIAH**

**NIM. 6661072662**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA**

2011

## ABSTRAK

**OFI SOFIAH. NIM 072662. Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang. Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.**

Kata kunci: Pajak Daerah, Pajak Hotel, Strategi.

Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk pembiayaan pembangunan di suatu daerah secara rutin. Salah satu sumber pendapatan asli daerah (PAD) di Kabupaten Pandeglang adalah pajak hotel. Kabupaten Pandeglang sebagai daerah pariwisata memiliki potensi yang cukup baik dari sektor pajak hotel. Oleh karena itu, fokus dalam penelitian ini adalah strategi peningkatan pajak hotel di Kabupaten Pandeglang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan teori yang didasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi menurut teori Mc. Kinsey. Faktor-faktor tersebut adalah *strategy, system, style, share value, structure, skill* dan *staff*. Peneliti mengklasifikasikan *skill* dan *staff* menjadi pegawai-pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Teknik analisa data menggunakan teknik analisis menurut Miles dan Huberman. Sedangkan untuk menguji validitas menggunakan triangulasi dan memberchek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang belum berjalan secara maksimal. Hal tersebut dikarenakan belum meningkatnya jumlah wajib pajak hotel, belum adanya program atau upaya secara nyata untuk meningkatkan penerimaan dari sektor pajak hotel, jumlah aparatur pajak yang terbatas, dan tidak adanya sanksi yang tegas terhadap wajib pajak. Untuk meningkatkan kontribusi penerimaan pajak hotel terhadap penerimaan pendapatan asli daerah (PAD), DPKPA perlu melakukan langkah diantaranya yaitu dengan meningkatkan pelayanan terhadap wajib pajak dan meningkatkan kinerja para pegawai.

## **ABSTRACT**

***OFI SOFIAH. NIM 072662. Strategy for Hotel Tax Increase in the Regency of Pandeglang. Public Administration, Faculty of Social and Political. University of Sultan Ageng Tirtayasa.***

*Keywords: Hotel Tax, Local Tax, Strategy.*

*Local tax is a routine one of source contribution Local Owned Revenue (PAD) for local government. One source of local owned revenue in the regency of Pandeglang is Hotel tax. Regency of Pandeglang is an local pariwisata has a good potency from hotel tax sector. Therefore, focus in this research is “Strategy for hotel tax Increase in the Regency of Pandeglang”. The research employs the theory who based on the factors of successful implementation of strategy according to the Mc. Kinsey’s theory. The factors are strategy, system, style, share value, structure, skill and staff. Researcher classified skill and staff to employees in Departemen of Finance Managemen, Revenue and Asset (DPKPA)in Regency or Pandeglang. The data collection techniques are interviews, observations, and documentation study. Data were analysis using data analysis techniques by Miles and Huberman. While to examine the validity is used triangulation and membercheck. The result of the research showed that the Strategy for Hotel Tax Increase in the Regency of Pandeglang did not walk maximally. Because the member of taxpayers did not increas, has not program an effort in improving the hotel tax sector, a limited of tax officer and there is no firm sanction upon taxpayaer. To increase the contribution of tax income toward regional income, DPKPA has to do some step which are improving service to do taxpayers and improving officer performance.*

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul: **”STRATEGI PENINGKATAN PAJAK HOTEL DI KABUPATEN PANDEGLANG”**

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak menghadapi rintangan dalam penyelesaiannya, namun semua dapat diatasi berkat doa dan usaha dari penulis serta bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak. Teruntuk kedua orangtua dan kakak saya yang telah banyak memberi pelajaran yang didapat hingga penulis menjadi lebih dewasa dalam menjalani hidup.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan dari pihak-pihak yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini yaitu :

1. Prof. Dr. Ahmad Sihabudin, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
2. Dr. Agus Sjafari, S.Sos., M.Si selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
3. Rahmi Winangsih, Dra, M.Si selaku Pembantu Dekan II Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
4. Idi Dimyati, S.Ikom, M.Si selaku Pembantu Dekan III Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

5. Bapak Kandung Sapto Nugroho, S.Sos. M.Si selaku Ketua Jurusan prodi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten.
6. Ibu Rina Yulianti, S.IP. M.Si selaku Sekretaris Jurusan dan sekaligus sebagai dosen pembimbing II penyusunan skripsi ini Prodi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten.
7. Maulana Yusuf, S.IP.,M.Si selaku Pembimbing I dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas arahan dan pembelajaran selama proses penyusunan skripsi.
8. Seluruh Dosen dan Staff prodi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten.
9. Untuk keluargaku bapak dan ibu yang telah mendukungku dengan materi dan doanya serta kakak-kakakku yang telah banyak membantu terutama, Teh Iin, Teh Ika dan adikku Zia.
10. Untuk Sahabat-sahabatku; Alia, Septian, Rita, Unung, Sarah, Ulfa, Lela, dan Nita, atas segala pengalaman yang sangat berharga yang telah kita lalui bersama dan pemberian saran yang begitu berharga.
11. Untuk seluruh pegawai bidang Pendapatan dan bagian Umum DPKPA Kabupaten Pandeglang.
12. Untuk semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, terimakasih atas segala bantuannya.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih belum sempurna, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan demi perbaikan skripsi ini dan untuk kebaikan penulis sendiri. Dan semoga amal baik yang telah diberikan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Atas perhatiannya terima kasih.

Serang, Agustus 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

LEMBAR PERSETUJUAN

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

ABSTRAK

*ABSTRACT*

KATA PENGANTAR..... i

DAFTAR ISI .....iv

DAFTAR TABEL .....xi

DAFTAR GAMBAR..... x

DAFTAR LAMPIRAN .....xi

BAB I PENDAHULUAN ..... 1

1.1 Latar Belakang Masalah ..... 13

1.2 Identifikasi Masalah..... 14

1.3 Pembatasan Masalah..... 14

1.4 Rumusan Masalah..... 14

1.5 Tujuan Penelitian ..... 14

1.6 Manfaat Penelitian ..... 15

1.7 Sistematika Penulisan .....	16
<b>BAB II DESKRIPSI TEORI DAN ASUMSI DASAR PENELITIAN .....</b>	<b>20</b>
2.1 Deskripsi Teori .....	20
2.1.1 Konsep Organisasi Publik.....	20
2.1.2 Pengertian Manajemen Publik .....	23
2.1.3 Pengertian Strategi.....	24
2.1.4 Pengertian Manajemen Strategi .....	36
2.1.5 Pengertian Implementasi Strategi .....	42
2.1.6 Pengertian Pendapatan Asli Daerah (PAD).....	47
2.1.7 Konsep Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.....	48
2.1.8 Pengertian Pajak Hotel .....	51
2.2 Kerangka Berfikir .....	54
2.3 Asumsi Dasar Penelitian.....	56
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
3.1 Metode Penelitian .....	57
3.2 Instrumen Penelitian .....	58
3.3 Informan Penelitian .....	61
3.4 Teknik Analisis Data .....	64



3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data .....	69
3.6 Tempat dan Waktu Penelitian.....	71
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>72</b>
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	72
4.1.1. Deskripsi Wilayah Kabupaten Pandeglang.....	72
4.1.2. Gambaran umum DPKPA Kabupaten Pandeglang.....	73
4.1.2.1. Kedudukan, TUPOKSI DPKPA Kabupaten Pandeglang .....	73
4.1.2.2. Susunan Organisasi DPKPA Kabupaten Pandeglang.....	75
4.1.2.3. Susunan Kepegawaian DPKPA Kabupaten Pandeglang .....	79
4.1.2.4. Visi dan Misi DPKPA Kabupaten Pandeglang.....	80
4.1.2.5. Tujuan, Sasaran, Kebijakan DPKPA Kabupaten Pandeglang .....	81
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	83
4.2.1 Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang.....	84
1. Strategi.....	85
a. Program/Kegiatan dalam Pelaksanaan Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang.....	85
b. Keterlibatan Staf dalam Pembuatan Program.....	89
c. Tingkat Pengetahuan Staf terhadap Program.....	90
d. Pencapaian Strategi .....	91

e. Manfaat Strategi .....	97
f. Evaluasi Terhadap Pelaksanaan Program/kegiatan .....	98
2. Struktur .....	100
a. Pembagian Tugas dan Fungsi .....	102
b. Wewenang .....	103
c. Hubungan Kerja.....	104
3. Sistem .....	105
a. Sistem dan Prosedur Perpajakan.....	105
b. Sistem dan Prosedur Kerja .....	109
4. <i>Style</i> (Gaya Kepemimpinan).....	111
a. Orientasi Manajerial terhadap Pencapaian tugas .....	113
b. Orientasi Mnajerial terhadap hubungan antar manusia .....	114
5. <i>Staff dan Skill</i> .....	115
a. Jumlah staf dibandingkan dengan Volume Pekerjaan .....	115
b. Tingkat pendidikan dan Pelatihan yang pernah diikuti.....	117
c. Sistem Pembinaan dan Pelatihan Pegawai.....	118
6. <i>Share Value</i> (Budaya Organisasi/Nilai Bersama).....	122
a. Persepsi pegawai tentang kerjasama antar Pegawai dalam melaksanakan Tugas.....	123
b. Persepsi Pegawai tentang Pelayanan kepada Wajib Pajak .....	123

<b>BAB V PENUTUP</b> .....	126
5.1. Kesimpulan.....	126
5.2. Saran .....	127

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target dan Realisasi Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang Tahun 2005-2010.....	8
Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan Pegawai DPKPA.....	11
Tabel 3.1 Informan Penelitian.....	63
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	71
Tabel 4.1 Susunan Kepegawaian DPKPA Kabupaten Pandeglang .....	79
Tabel 4.2 Target dan Realisasi Pajak Hotel TA 2009 -2010.....	92
Tabel 4.3 Jumlah Hotel Berdasarkan Potensi Pajak .....	94
Tabel 4.4 Sampel Hotel .....	94
Tabel 4.5 Tugas Pokok Staf Pelaksana Bidang Pendapatan .....	103
Tabel 4.6 Jumlah Staf Bidang Pendapatan .....	116
Tabel 4.7 Latar belakang Pendidikan Pegawai Bidang Pendapatan .....	117

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Elemen-Elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategi.....	31
Gambar 2.2 Model Sederhana Proses Implementasi Strategi .....	36
Gambar 2.3 <i>The 7-S Framework</i> .....	37
Gambar 2.4 Alur Berfikir.....	50
Gambar 3.1 Analisis Data menurut Miles dan Huberman .....	58

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 2 Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 3 Pedoman Wawancara
- Lampiran 4 Catatan Lapangan
- Lampiran 5 Membercheck
- Lampiran 6 Data Wajib Pajak Hotel Tahun 2010
- Lampiran 7 Lembar Catatan Bimbingan Skripsi
- Lampiran 8 Struktur Organisasi DPKPA Kabupaten Pandeglang
- Lampiran 9 Peraturan Daerah Kabupaten Pandeglang Nomor 5 Tahun 2002  
tentang Pajak hotel
- Lampiran 10 Rekapitulasi Realisasi PAD Kabupaten Pandeglang Tahun 2010
- Lampiran 11 Riwayat Hidup Peneliti

## DAFTAR ISI

**LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**ABSTRAK**

***ABSTRACT***

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	13
1.3 Pembatasan Masalah.....	14
1.4 Rumusan Masalah.....	14
1.5 Tujuan Penelitian .....	14
1.6 Manfaat Penelitian .....	15
1.7 Sistematika Penulisan .....	16
<b>BAB II DESKRIPSI TEORI DAN ASUMSI DASAR PENELITIAN</b> .....	20
2.1 Deskripsi Teori .....	20

2.1.1 Konsep Organisasi Publik .....	20
2.1.2 Pengertian Manajemen Publik .....	23
2.1.3 Pengertian Strategi .....	24
2.1.4 Pengertian Manajemen Strategi .....	36
2.1.5 Pengertian Implementasi Strategi .....	42
2.1.6 Pengertian Pendapatan Asli Daerah (PAD) .....	47
2.1.7 Konsep Pajak Daerah dan Retribusi Daerah .....	48
2.1.8 Pengertian Pajak Hotel .....	51
2.2 Kerangka Berfikir .....	54
2.3 Asumsi Dasar Penelitian.....	56
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
3.1 Metode Penelitian .....	57
3.2 Instrumen Penelitian .....	58
3.3 Informan Penelitian .....	61
3.4 Teknik Analisis Data .....	63
3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data .....	69
3.6 Tempat dan Waktu Penelitian.....	71
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>73</b>
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	73
4.1.1. Deskripsi Wilayah Kabupaten Pandeglang .....	73
4.1.2. Gambaran umum DPKPA Kabupaten Pandeglang.....	74
4.1.2.1. Kedudukan, TUPOKSI DPKPA Kabupaten Pandeglang .....	74
4.1.2.2. Susunan Organisasi DPKPA Kabupaten Pandeglang .....	76



4.1.2.3. Susunan Kepegawaian DPKPA Kabupaten Pandeglang .....	80
4.1.2.4. Visi dan Misi DPKPA Kabupaten Pandeglang .....	81
4.1.2.5. Tujuan, Sasaran, Kebijakan DPKPA Kabupaten Pandeglang .....	82
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	85
4.2.1 Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang.....	85
1. Strategi .....	85
2. Struktur.....	105
3. Sistem.....	111
4. <i>Style</i> (Gaya Kepemimpinan) .....	116
5. <i>Staff dan Skill</i> .....	121
6. <i>Share Value</i> (Budaya Organisasi/Nilai Bersama) .....	125
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	131
5.1. Kesimpulan.....	131
5.2. Saran .....	132

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target dan Realisasi Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang Tahun 2005-2010.....	8
Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan Pegawai DPKPA.....	11
Tabel 3.1 Informan Penelitian.....	63
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	71
Tabel 4.1 Susunan Kepegawaian DPKPA Kabupaten Pandeglang .....	79
Tabel 4.2 Target dan Realisasi Pajak Hotel TA 2009 -2010.....	92
Tabel 4.3 Jumlah Hotel Berdasarkan Potensi Pajak .....	94
Tabel 4.4 Sampel Hotel .....	94
Tabel 4.5 Tugas Pokok Staf Pelaksana Bidang Pendapatan .....	103
Tabel 4.6 Jumlah Staf Bidang Pendapatan .....	116
Tabel 4.7 Latar belakang Pendidikan Pegawai Bidang Pendapatan .....	117

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Proses Manajemen Strategis .....	38
Gambar 2.2 Bagan Alur Kerangka Berfikir .....	56
Gambar 3.1 Proses Analisis Data.....	65
Gambar 4.1 Jalan Rusak di daerah Caringan Carita .....	93
Gambar 4.2 Struktur Organisasi DPKPA Kabupaten Pandeglang.....	101
Gambar 4.3. Struktur Organisasi Bidang Pendapatan.....	102
Gambar 4.4 Alur Proses Pajak Daerah.....	108

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Elemen-Elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategi.....	31
Gambar 2.2 Model Sederhana Proses Implementasi Strategi .....	36
Gambar 2.3 <i>The 7-S Framework</i> .....	37
Gambar 2.4 Alur Berfikir.....	50
Gambar 3.1 Analisis Data menurut Miles dan Huberman .....	58

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 2 Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 3 Pedoman Wawancara
- Lampiran 4 Cacatan Lapangan
- Lampiran 5 Membercheck
- Lampiran 6 Data Wajib Pajak Hotel Tahun 2010
- Lampiran 7 Lembar Catatan Bimbingan Skripsi
- Lampiran 8 Struktur Organisasi DPKPA Kabupaten Pandeglang
- Lampiran 9 Peraturan Daerah Kabupaten Pandeglang Nomor 5 Tahun 2002  
tentang Pajak hotel
- Lampiran 10 Rekapitulasi Realisasi PAD Kabupaten Pandeglang Tahun 2010
- Lampiran 11 Riwayat Hidup Peneliti

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Penerapan Undang-Undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, telah memberikan hak kepada setiap daerah di Indonesia untuk mengelola daerahnya sendiri dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab yang dapat menjamin perkembangan dan pembangunan daerah. Pemberian otonomi daerah dari pemerintah pusat ke daerah didasarkan pada asas desentralisasi.

Pemberian kewenangan atas asas desentralisasi tersebut, maka semua bidang pemerintahan yang diserahkan kepada daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi pada dasarnya menjadi wewenang dan tanggung jawab pemerintah daerah kabupaten dan kota sepenuhnya, baik yang menyangkut kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.

Salah satu syarat yang diperlukan untuk melaksanakan kewenangan sebagaimana diatas, adalah tersedianya sumber-sumber pembiayaan atau penerimaan. Oleh karena itu, pemerintah daerah diwajibkan mencari dan menggali sumber penerimaan daerah yang didukung oleh perimbangan keuangan pusat dan daerah sehingga dapat mendukung pembiayaan pengeluaran daerah yaitu untuk pembangunan secara merata ke seluruh daerah

dan terciptanya kesejahteraan masyarakat, oleh karena itu pemerintah daerah dituntut dapat mengatur dan mengelola keuangannya sendiri dengan baik.

Kuangan merupakan faktor yang amat penting untuk melaksanakan pembangunan karena dengan keuangan yang baik seluruh perencanaan pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah daerah secara merata dari berbagai sektor akan terlaksana dengan baik. Keberhasilan otonomi dapat dilihat dari suatu pemerintah daerah dapat mengelola keuangan dengan baik khususnya dalam mengelola keuangan dari penerimaan keuangan daerah. Dalam hal ini sumber penerimaan keuangan pemerintah daerah diperoleh dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), dimana sumber utama Pendapatan Asli Daerah yaitu dari Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009.

Sesuai dengan Undang-Undang No 22 tahun 1999, kemudian diubah menjadi Undang-Undang No 33 Tahun 2004 disebutkan bahwasanya Pendapatan Asli Daerah (PAD) terdiri dari :

1. Hasil pajak daerah
2. Hasil retribusi daerah
3. Hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan
4. Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang pajak dan retribusi daerah, jenis-jenis pajak dan retribusi daerah kabupaten/kota adalah sebagai berikut:

1. Pajak Daerah terdiri dari:
  - a. Pajak Hotel
  - b. Pajak Restoran
  - c. Pajak Hiburan
  - d. Pajak Reklame
  - e. Pajak Penerangan Jalan
  - f. Pajak Pengambilan Dan Pengolahan Bahan Galian Golongan C  
Pajak Parkir
2. Retribusi Daerah terdiri dari:
  - a. Retribusi Jasa Umum
  - b. Retribusi Jasa Usaha
  - c. Retribusi Perizinan Tertentu<sup>1</sup>

Pajak daerah dan retribusi daerah merupakan salah satu komponen PAD yang memberikan kontribusi terhadap penerimaan pendapatan daerah. Pajak dan retribusi ialah pungutan yang diambil oleh pemerintah dari masyarakat baik itu pihak swasta maupun lembaga publik. Agar pembangunan di daerah dapat dilakukan dengan baik dan berkelanjutan maka pemerintah daerah harus dapat mengupayakan peningkatan penerimaan dari daerah sendiri yaitu peningkatan penerimaan PAD terutama peningkatan penerimaan dari pajak dan retribusi daerah, karena pajak dan retribusi daerah memberikan kontribusi yang tidak sedikit terhadap pemerintah daerah. Demikian juga pajak hotel yang turut menyumbangkan pendapatan ke dalam pendapatan asli daerah. hal ini pun terjadi di Kabupaten Pandeglang.

---

<sup>1</sup> Halim, Abdul. 2004. *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. UPP AMP YKPN: Yogyakarta. Hal 93



Kabupaten Pandeglang adalah sebuah kabupaten di Provinsi Banten Indonesia. Kabupaten ini berbatasan dengan kabupaten Serang di utara, kabupaten Lebak di barat, serta samudra Indonesia di barat dan selatan. Luas wilayahnya 2.747 km<sup>2</sup>, dan jumlah penduduknya 1,085 juta jiwa. Kabupaten Pandeglang terdiri atas 23 kecamatan, yang dibagi lagi atas sejumlah desa dan kelurahan. Pusat pemerintahan di Kecamatan Pandeglang, yang berada di bagian utara wilayah kabupaten, Pusat perekonomian Kabupaten pandeglang terletak di dua kota yakni Kota Pandeglang dan Labuan.

Kabupaten Pandeglang merupakan daerah yang mempunyai potensi sumber daya alam (SDA) yang cukup besar untuk dijadikan sebagai Pendapatan Asli Daerah kabupaten, misalnya dengan membentangnya laut di daerah Labuan yang dijadikan tempat wisata oleh para pengunjung atau waisatawan baik itu wisatawan lokal maupun asing. Adanya sumber daya alam yang dimiliki kabupaten Pandeglang khususnya indahnya pantai dan laut tentunya akan mampu mengembangkan sarana dan prasarana di daerah pantai dan daerah pegunungan. Sarana dan prasarana dibutuhkan agar para pengunjung yang datang ke tempat wisata baik itu daerah pantai maupun lainnya mendapatkan tempat istirahat yang nyaman dan betah. Hal ini membuat pemerintah daerah dan pengusaha membuat atau membangun sarana yaitu hotel.

Pembangunan sarana hotel yang dilakukan oleh pemerintah maupun pengusaha di Kabupaten Pandeglang, maka sudah barang tentu terdapat pajak hotel untuk menambah sumber penerimaan di sektor ini. Pajak hotel adalah

pajak atas pelayanan hotel. Hotel adalah bangunan yang khusus disediakan bagi orang untuk dapat menginap/istirahat, memperoleh pelayanan dan/atau fasilitas lainnya dengan dipungut bayaran, termasuk bangunan lainnya yang menyatu, dikelola dan dimiliki oleh pihak yang sama, kecuali untuk pertokoan dan perkantoran. Hotel atau tempat penginapan di Kabupaten Pandeglang terdiri dari 49 (empat puluh sembilan) hotel baik itu hotel maupun penginapan lainnya. Diantaranya yaitu Mutiara Hotel, Pondok Kharisma, Wira Carita, Desiana Cottage, Wisma PKPRI, Hotel Tanjung Lesung, dan masih banyak lainnya.<sup>2</sup>

Pajak hotel adalah pajak atas pelayanan hotel. Pengertian hotel di sini termasuk juga rumah penginapan yang memungut bayaran. Agar pajak dapat dipungut pada suatu daerah kabupaten atau kota, pemerintah daerah harus terlebih dahulu menerbitkan peraturan daerah tentang pajak hotel sehingga peraturan tersebut akan menjadi landasan hukum operasional dalam teknis pelaksanaan pengenaan dan pemungutan pajak hotel di daerah kabupaten atau kota. Oleh karena itu, pemerintah Kabupaten Pandeglang khususnya Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) dalam mengelola pajak hotel menggunakan Peraturan Daerah Kabupaten Pandeglang Nomor 05 Tahun 2002 tentang Pajak Hotel. Didalamnya telah ditentukan tarif pajak hotel ditetapkan sebesar 10% dari jumlah pembayaran yang diterima oleh hotel yang bersangkutan dan adanya sanksi berupa denda apabila pengusaha hotel tidak

---

<sup>2</sup> Data DPKPA. Daftar Himpunan Ketetapan Pajak Hotel 2010

melaksanakan kewajibannya membayar pajak yaitu berupa bunga sebesar 2% sebulan dan ditagih dengan menerbitkan STPD (Surat Tagihan Pajak Daerah).

Tujuan pemerintah Kabupaten Pandeglang yakni untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) khususnya dalam meningkatkan Pajak Hotel diperlukan usaha-usaha dan membutuhkan strategi yang tepat guna. Strategi merupakan penentuan cara yang harus dilakukan agar memungkinkan memperoleh hasil yang optimal, efektif, dan dalam jangka waktu yang relatif singkat serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan<sup>3</sup>.

Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Kabupaten Pandeglang menggunakan langkah-langkah melalui berbagai strategi untuk meningkatkan kontribusi penerimaan dari sektor pajak hotel, diantaranya yaitu:

1. Pembentukan Tim Intensifikasi Pajak dan Retribusi yang diketuai oleh Sekda (Sekretaris Daerah) Kabupaten Pandeglang di Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah, dengan melakukan intensifikasi penagihan atau penagihan aktif pajak yaitu dengan pendekatan persuasif kepada wajib pajak.
2. Optimalisasi Pendataan dan ketetapan pembayaran wajib pajak hotel di Kabupaten Pandeglang
3. Memberikan Surat Tagihan Pajak Daerah (STPD) kepada wajib pajak khususnya yaitu para pengusaha atau pengelola hotel di Kabupaten Pandeglang.

---

<sup>3</sup> Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara: Jakarta

4. Menerbitkan sistem dan prosedur (SISDUR) administrasi pajak daerah yang mengatur tata cara urutan pelaksanaan pekerjaan administrasi perpajakan untuk menghasilkan masukan bagi pelaksanaan kegiatan pada fungsi lain.

Penggunaan manajemen strategi tersebut diambil oleh pemerintah kabupaten Pandeglang agar aparaturnya melaksanakan perpajakan dalam melaksanakan tugas dengan baik dan terarah, yang akhirnya Pemerintah Kabupaten Pandeglang dapat membiayai urusan rumah tangganya sendiri dan dapat membiayai pembangunan di segala bidang.

Setelah peneliti melakukan observasi awal pada lokasi penelitian, terdapat beberapa permasalahan pajak hotel yang dikelola oleh DPKPA Kabupaten Pandeglang.

1. Adanya perbedaan sumber penerimaan yang signifikan pada tahun 2006 dan tahun 2007-2010, dimana pada tahun 2006 pendapatan dari pajak hotel sangat tinggi sedangkan pada tahun 2007 dan seterusnya mengalami penurunan yang drastis atau tidak mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini terlihat dari tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Hotel di Kabupaten**  
**Pandeglang Tahun 2005-2010**

No	Tahun	Target	Realisasi
1.	2005	Rp. 632.185.000	Rp. 617.679.00
2.	2006	Rp. 695.405.000	Rp. 1.950.749.388
3.	2007	Rp. 975.405.000	Rp. 278.162.634
4.	2008	Rp. 975.405.000	Rp. 483.115.600
5.	2009	Rp. 631.737.955	Rp. 425.069.558
6.	2010	Rp. 631.798.000	Rp. 383.053.195

**Sumber: Data DPKPA semester I Tahun 2010**

Pada tahun 2006 sumber penerimaan sangat tinggi dan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya dikarenakan adanya alokasi anggaran untuk promosi pariwisata daerah Kabupaten Pandeglang kepada Dinas Pariwisata sebesar Rp. 150.000.000, promosi yang dilakukan diantaranya yaitu dengan mengadakan pameran tingkat lokal seperti pameran hari jadi Kabupaten Pandeglang yang diadakan setiap tahunnya dan mengikuti berbagai acara tingkat provinsi dan nasional untuk memperkenalkan daerah pariwisata Pandeglang kepada wisatawan lokal maupun internasional, dengan begitu dapat menarik minat para wisatawan untuk berkunjung ke daerah pariwisata Kabupaten Pandeglang. Promosi yang dilakukan oleh pemerintah dan pihak hotel pada saat itu baik sehingga banyak para wisatawan lokal maupun internasional berkunjung ke daerah pariwisata Kabupaten Pandeglang dan tingkat hunian hotel meningkat tinggi. Selain itu, faktor lainnya adalah adanya SOTK (Struktur Organisasi dan Tata Kerja) di setiap dinas dimana dinas atau organisasi mengelola pendapatan masing-masing

sehingga sumber penerimaan dari setiap dinas atau SKPD lebih baik. Hal ini dikarenakan sumber daya pada setiap dinas lebih banyak sehingga kinerjanya lebih baik dalam melaksanakan tugas. Serta pada tahun 2006 pemerintah melakukan pengembangan dan pembangunan daerah wisata misalnya pembangunan kawasan pariwisata Tanjung Lesung.

Pada tahun 2007-2010 sumber penerimaan dari sektor pajak hotel sangat jauh berbeda atau mengalami penurunan yang jauh dari tahun sebelumnya dikarenakan pada tahun tersebut pemerintah Kabupaten Pandeglang tidak memberikan alokasi dana dari APBD untuk biaya promosi pariwisata. Dana tersebut dialihkan untuk pembangunan pemekaran kecamatan dari 28 kecamatan menjadi 33 kecamatan, yang mana adanya pembangunan sarana dan prasarana kecamatan hasil pemekaran seperti gedung operasional atau fasilitas kecamatan. Selain itu, adanya perubahan SOTK (Struktur Organisasi dan Tata kerja) dinas pada tahun 2004 dan tahun 2008. Perubahan SOTK tersebut memberikan dampak yang tidak baik bagi kegiatan kerja setiap dinas karena pada tahun-tahun sebelumnya struktur organisasi tertata dengan baik dimana setiap dinas dapat mengelola sumber daya lebih baik dan sumber daya yang dimiliki oleh setiap dinas lebih banyak sehingga pekerjaan atau tugas dapat terorganisir dengan baik karena mempunyai tugas masing-masing. Sedangkan setelah adanya perubahan terjadi penggabungan setiap SKPD maka sumber daya yang dimiliki tidak banyak atau perbandingan antara tugas yang harus dikerjakan dengan sumber daya yang ada tidak

mencukupinya sehingga kinerjanya tidak berjalan dengan baik. Misalnya di DPKPA khususnya di bidang pendapatan sumber dayanya kurang untuk kegiatan operasional di luar yaitu menagih 49 wajib pajak hotel di Kabupaten Pandeglang, karena wajib pajak hotel tidak memiliki kesadaran untuk membayar pajak atau pihak DPKPA mesti menjemput bola.

Faktor lainnya yaitu beberapa hotel mengalami penurunan pendapatan dan *gulung tikar* dikarenakan beberapa faktor, diantaranya yaitu berkurangnya minat pengunjung atau wisatawan berwisata dan bermalam di hotel karena sarana dan prasarana yang tidak memadai seperti infrastuktur jalan yang rusak sehingga membuat para wisatawan malas untuk berkunjung. Infrastruktur jalan yang rusak berada di daerah Lippo, Sambolo, Sanghiang, Cibenda, Pamatang, dan Caringin. Selain itu, karena terdapat beberapa kejadian alam yang membuat para pengunjung takut untuk berwisata ke daerah pantai. Misalnya yaitu adanya bencana tsunami dan kegiatan gunung anak Krakatau yang tinggi yang berdampak pada tingkat hunian hotel yang sangat menurun dan menyebabkan wajib pajak hotel tidak bisa melaksanakan kewajibannya untuk membayar pajak dan melakukan tunggakan kepada pemerintah daerah Kabupaten Pandeglang. Hal ini terlihat pada tahun 2010, wajib pajak hotel yang membayar kewajibannya sekitar 10 hotel dari 49 hotel yang ada di Kabupaten Pandeglang setiap tahunnya atau dari 49 hotel 80 % tidak mencapai target .

2. Kemampuan (keahlian/*skill*) sumber daya manusia atau aparatur pemerintah yang kurang khususnya para pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Kabupaten Pandeglang. Berdasarkan hasil observasi jumlah pegawai di DPKPA adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2  
Tingkat Pendidikan Para Pegawai DPKPA

No	Pendidikan Akhir	Jumlah
1	SD	1 orang
2	SLTP	1 orang
3	SLTA	45 orang
4	S1	30 orang
5	S2	7 orang
6	D3	5 orang

**Sumber: Dokumen Kepegawaian DPKPA Tahun 2010**

Berdasarkan tabel di atas, terlihat jelas bahwa pendidikan para pegawai yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya. Hal ini menyebabkan banyak pegawai yang kurang memahami tugas yang diberikan sehingga dalam melaksanakan tugas tidak berjalan secara efisien. Hal ini dikarenakan kurangnya bimbingan yang dilakukan pembimbing dalam membimbing pegawai, kurangnya perhatian dari pimpinan organisasi kepada pegawai, seringkali pembimbing dan pegawai di DPKPA dipindah kerjakan atau mutasi kerja ke bagian lain atau dinas lainnya sehingga membuat pegawai sulit untuk memahami pekerjaannya karena proses pemahaman atau pembelajaran atas apa yang harus dikerjakan waktunya yang singkat dan akhirnya menimbulkan kinerja yang kurang efisien dan efektif.



3. Sistem (*sistem*) yang berlaku di DPKPA Kabupaten Pandeglang tidak berjalan dengan baik. Hal itu terlihat dengan tidak tegasnya sanksi yang diberikan kepada pengusaha hotel yang melanggar kewajibannya dalam membayar pajak hotel. Banyak yang mangkir dalam membayar pajak. Pihak DPKPA di bidang penagihan dan penerimaan tidak memberikan sanksi yang tegas kepada yang melanggarnya, bidang pendataan dan penetapan hanya memberikan surat ketetapan teguran kepada pihak hotel dan diselesaikan dengan cara kekeluargaan.
4. Rendahnya pengawasan yang dilakukan oleh pihak DPKPA khususnya bidang penetapan dan penagihan kepada pihak hotel. Dimana pemerintah Kabupaten Pandeglang khususnya kepala DPKPA tidak memiliki inisiatif untuk mengawasi lebih efektif dan efisien atau lebih dekat dengan wajib pajak, sehingga apa yang menjadi hak dan permasalahan yang dihadapi wajib pajak hotel tidak diketahui oleh petugas khususnya DPKPA, misalnya dengan mendirikan kantor cabang di sekitar wilayah wajib pajak yaitu pajak hotel. Selain itu, kepemimpinan (*style*) yang ada di DPKPA Kabupaten Pandeglang khususnya di bagian pendapatan terlalu bersifat kekeluargaan. Sehingga pemberian tugas yang diberikan oleh kepala bagian kepada pegawai untuk mengawasi lebih dekat wajib pajak mendapatkan respon yang kurang baik dari pegawai karena lokasi hotel yang jauh.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Pendapatan dan Kasi Penagihan dan Penerimaan DPKPAD tanggal 5 November 2010

5. Sarana penunjang yang dimiliki oleh DPKPA tidak memadai untuk melakukan kegiatan di luar kantor, karena kendaraan operasional yang dimiliki oleh dinas yaitu 1 (satu) yaitu kendaraan beroda empat sehingga untuk melaksanakan kegiatan di luar kantor para pegawai menggunakan kendaraan masing-masing misalnya untuk melakukan penagihan kepada wajib pajak. Hal ini dikarenakan anggaran yang ada tidak mencukupi.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang telah disebutkan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengaplikasikan dalam penelitian yang berjudul “Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang”

## **I.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, peneliti mengidentifikasi masalah-masalah penelitian tentang strategi Dinas Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang dalam meningkatkan pendapatan asli daerah, sebagai berikut:

1. Adanya perbedaan sumber penerimaan yang signifikan pada tahun 2006 dan tahun 2007-2010.
2. Kurangnya kemampuan (keahlian/*skill*) Sumber Daya Manusia atau Aparatur pajak yang terampil
3. Sistem yang berlaku di DPKPA Kabupaten Pandeglang tidak berjalan dengan baik.
4. Rendahnya pengawasan yang dilakukan oleh petugas penagihan pajak hotel terhadap wajib pajak hotel

5. Sarana penunjang yang dimiliki DPKPA tidak memadai

### **I.3. Pembatasan Masalah**

Agar penelitian dapat dilakukan secara mendalam, maka dalam penelitian ini peneliti hanya membatasi pada strategi peningkatan pajak hotel di Kabupaten Pandeglang.

### **I.4. Rumusan Masalah**

Karena dalam penelitian ini di dalamnya terdapat berbagai masalah yang kompleks, agar dapat memusatkan perhatian peneliti pada batasan masalah yang ada, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut Bagaimana Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang?

### **I.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian harus ditentukan tentang tujuan yang ingin dicapai sebab tanpa adanya tujuan yang jelas dan tegas maka seorang peneliti akan mengalami kesulitan. Sesuai dengan latar belakang rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian yaitu “Untuk Mengetahui Bagaimana Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang”

## **I.6. Manfaat Penelitian**

### 1.6.1 Secara teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan Ilmu pengetahuan, karena akan menambah khasanah keilmuan dan pengetahuan yang ada terutama yang berkaitan dengan manajemen strategi dan keuangan daerah.
- b. Karena penelitian ini tentang studi manajemen strategi dan keuangan daerah maka dapat bermanfaat juga untuk pengembangan studi manajemen strategi dan keuangan daerah.
- c. Untuk menambah wawasan penulis mengenai Strategi pemerintah Kabupaten Pandeglang dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah khususnya peningkatan pajak hotel di Kabupaten Pandeglang.

### 1.6.2 Secara praktis

- a. Dari hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbang saran terhadap strategi pemerintah untuk meningkatkan pendapatan asli daerah.
- b. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana strata satu (S1) jurusan Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten.
- c. Untuk pembaca, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar atau referensi dalam melakukan penelitian sejenis atau penelitian selanjutnya.

## 1.7 Sistematika Penulisan

### BAB I PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar belakang Masalah

Latar belakang masalah menggambarkan ruang lingkup dan kedudukan masalah yang akan diteliti dalam bentuk uraian secara deduktif, dari lingkup yang paling umum hingga menitik ke masalah yang paling spesifik, yang relevan dengan judul skripsi. Materi dari uraian ini dapat bersumber pada hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya, hasil seminar ilmiah, hasil pengamatan, pengalaman pribadi, dan intuisi logis. Latar belakang timbulnya masalah perlu diuraikan secara jelas faktual dan logis.

#### 1.2 Identifikasi masalah

Menjelaskan identifikasi peneliti terhadap permasalahan yang muncul dari uraian pada latar belakang diatas, identifikasi masalah dapat diajukan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan.

#### 1.3 Batasan Masalah

Dari sejumlah masalah hasil identifikasi tersebut diatas ditetapkan masalah yang paling *urgen* yang berkaitan dengan fokus penelitian. Pembatasan masalah mencakup pembatasan *locus* dan fokus penelitian, termasuk didalamnya memuat batasan definisi konsep dan operasional yang digunakan dalam penelitian.

#### 1.4 Perumusan masalah

Perumusan masalah adalah mendefinisikan permasalahan yang telah ditetapkan dalam bentuk definisi konsep dan definisi operasional.

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian mengungkapkan tentang sasaran yang ingin dicapai dengan dilaksanakannya penelitian, terhadap masalah yang telah dirumuskan. Isi dan rumusan tujuan penelitian sejalan dengan isi dan rumusan masalah penelitian.

#### 1.6 Manfaat Penelitian

Menjelaskan manfaat teoritis dan praktis dari hasil penelitian.

#### 1.7 Sistematika Penulisan

Pada bagian ini penulis memberikan gambaran mengenai tahapan dan alur penulisan Metode Penelitian Administrasi dan menjelaskan isi bab per bab secara singkat dan jelas.

## **BAB II DESKRIPSI TEORI**

### 2.1 Deskripsi Teori

Deskripsi teori memuat kajian terhadap sejumlah teori yang relevan dengan permasalahan dan variabel penelitian sehingga akan memperoleh konsep penelitian yang jelas.

### 2.2 Kerangka Berpikir

Sub bab ini menggambarkan alur pikiran peneliti sebagai kelanjutan dari deskripsi teori.

### 2.3 Asumsi Dasar Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas permasalahan yang ada, yang diteliti, dan akan diuji kebenarannya. Hipotesis dirumuskan berdasarkan kajian teori dan kerangka berfikir.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### 3.1 Metode Penelitian

Sub bab ini menjelaskan metode yang dipergunakan dalam penelitian.

### 3.2 Instrumen Penelitian

Sub bab instrumen penelitian menjelaskan tentang proses penyusunan dan jenis alat pengumpul data yang digunakan.

### 3.3 Informan Penelitian

Dalam sub bab ini menjelaskan informan penelitian yang mana akan memberikan berbagai macam informasi yang dibutuhkan.

### 3.4 Teknik Pengolahan dan Analisa Data

Menjelaskan teknik analisa beserta rasionalisasinya yang sesuai dengan sifat data yang diteliti.

### 3.5 Tempat dan Waktu

Menjelaskan tentang tempat dan waktu penelitian dilaksanakan.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

### 4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Penjelasan mengenai objek penelitian yang meliputi alokasi penelitian secara jelas, struktur organisasi dari populasi atau sampel (dalam penelitian ini menggunakan istilah informan) yang telah ditentukan serta hal lain yang berhubungan dengan obyek penelitian.

#### 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Menjelaskan data penelitian dengan menggunakan teori yang sesuai dengan kondisi di lapangan.

### **BAB V PENUTUP**

#### 5.1 Kesimpulan

Menyimpulkan hasil penelitian yang diungkapkan secara jelas, singkat dan juga mudah dipahami. Kesimpulan juga harus sejalan dengan permasalahan serta asumsi dasar penelitian.

#### 5.2 Saran

Memiliki isi berupa tindak lanjut dari sumbangan penelitian terhadap bidang yang diteliti baik secara teoritis maupun secara praktis. Saran praktis biasanya lebih operasional sedangkan pada aspek teoritis lebih mengarah pada pengembangan konsep atau teori.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Berisi daftar referensi yang digunakan dalam penyusunan skripsi.

### **LAMPIRAN**

Berisi mengenai daftar dokumen yang menunjang data penelitian



## BAB II

### DESKRIPSI TEORI DAN ASUMSI DASAR PENELITIAN

#### 2.1. Deskripsi Teori

Kajian pustaka dalam penelitian merupakan rangkaian atau uraian beberapa teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Pada bab ini akan menjelaskan beberapa teori dan bahan pustaka yang terkait “Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang”, yaitu beberapa definisi dari para ahli mengenai manajemen dan sektor publik, implementasi strategi, pendapatan asli daerah, pajak daerah, dan pajak hotel.

##### 2.1.1. Konsep Organisasi Publik

Dalam hal ini organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan<sup>5</sup>. Pendapat lain mengenai pengertian organisasi seperti yang dikemukakan oleh Soewarno, bahwa organisasi adalah sarana/alat untuk mencapai tujuan<sup>6</sup>. Sedangkan Agus Maulana berpendapat bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu<sup>7</sup>. Pendapat lain oleh A.A Etzioni dalam buku Agus Maulana mengatakan bahwa organisasi adalah suatu

---

<sup>5</sup> Robbins, 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Hal: 4

<sup>6</sup> Soewarno, 1982. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan manajemen*. Hal: 42

<sup>7</sup> Agus maulana, 1994, *System Pengendalian Manajemen*. Hal: 41

badan yang dianggap akan hidup terus (*going concern*) melaksanakan berbagai fungsinya lewat kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan secara terkoordinasi oleh sekumpulan orang.<sup>8</sup> Adapun pengertian lain dari organisasi seperti menurut Mc. Farland yang dikutip oleh Soewarno, pengertian tersebut adalah "*An organization is an identifiable group of people contributing their efforts towards the attainment of goals*"<sup>9</sup>. (organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan).

Stewart mengemukakan 13 karakteristik organisasi publik, diantaranya<sup>10</sup>:

1. Target atau sasaran yang tidak terdefinisi secara jelas
2. Harapan-harapan yang beragam dan acapkali bersifat artificial dan politis
3. Tuntutan dari berbagai pihak yang berbeda
4. Tuntutan dari badan- badan yang mengucurkan anggaran
5. Penerima jasa, yaitu masyarakat, tidak memberikan kontribusi secara langsung melainkan melalui mekanisme pajak
6. Sumber anggaran yang berbeda- beda
7. Anggaran yang diterima mendahului pelayanan yang diberikan
8. Ada pengaruh dari perubahan politik
9. Tuntutan dan arahan yang harus dipatuhi dari pusat
10. Batasan- batasan yang ditetapkan oleh undang- undang

---

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika. hal 44-45

11. Larangan atau pembatasan untuk melakukan usaha- usaha yang menghasilkan laba
12. Larangan atau pembatasan untuk menggunakan anggaran diluar tujuan yang secara formal telah ditetapkan
13. Tingkat sensitivitas terhadap tekanan kelompok masyarakat

Beranjak dari pengertian organisasi, terdapat organisasi publik dan organisasi swasta atau organisasi *provit* dan *non provit*. Menurut Inu Kencana, organisasi publik adalah organisasi yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara yang mempunyai kewenangan absah (terlegitimasi) di bidang politik, administrasi, pemerintahan dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban untuk melindungi warganya, serta melayani kebutuhannya. Sebaliknya, berhak pula memungut pajak untuk pendanaan, dan menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan. Jadi, organisasi publik sering kita lihat pada bentuk organisasi yang juga dikenal sebagai birokrasi pemerintah. Oleh karena itu, organisasi sektor publik tidak terlepas dari peran pemerintah untuk melayani dan mensejahterakan masyarakat sehingga terciptanya kesejahteraan masyarakat.<sup>11</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli di atas mengenai organisasi maka penulis menyimpulkan bahwa, organisasi adalah suatu tempat bermacam-macam kegiatan yang di lakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya.

---

<sup>11</sup>Syafiie, Kencana Inu. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Asdi Mahastya. Hal 53

### 2.1.2. Pengertian Manajemen Publik

Manajemen sangat dibutuhkan disetiap kegiatan semua organisasi untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang bekerjasama di dalam oerorganisasi. Manajemen publik mempunyai warna pengabdian masyarakat yang menonjol dan memiliki warna pelayanan.<sup>12</sup>

Manajemen menurut Manullang (1985:17) sebagai

“seni dan ilmu pengetahuan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”<sup>13</sup>

Menurut Hugh Parker, manajemen adalah suatu sistem yang kompleks dari pada tujuan yang kait mengait, nilai-nilai, pengetahuan, dan teknik yang telah manusia renungkan untuk mengatasi bentuk masalah yang bertubi-tubi, keruwetan, dan ketidakpastian yang telah menjadi cap abad ini.<sup>14</sup>

Sedangkan menurut Douglas Foster, manajemen adalah suatu proses berkesinambungan yang dilaksanakan oleh suatu kelompok perorangan yang memiliki pengetahuan dasar tentang bagaimana menyelenggarakan suatu perusahaan.<sup>15</sup>

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen suatu cara atau proses yang

---

<sup>12</sup> *Ibid.* Hal 50

<sup>13</sup> Ratminto, Winarsih, Atik Septi. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta. Hal 1

<sup>14</sup> Rosyidi, H. Ero. 1974. *Organisasi dan Manajemen*. Alumni: Bandung. Hal 12

<sup>15</sup> *Ibid.* Hal 12

dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

### 2.1.3. Pengertian Strategi

Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture.

Menurut William F. Glueck dan Lawrence Jauch, yang diartikan dengan strategi adalah:

“Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi”.<sup>16</sup>

Pengertian strategi secara umum adalah Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut W. Leslie Rue dan Phyllis G. Holland, kata “strategi” berasal dari kata “strategia” yang telah dikenal dan dipakai sejak 400 tahun sebelum masehi, dengan konotasi pengertian sebagai suatu seni (*art*) dan pengetahuan (*science*) tentang pengendalian kekuatan militer.

---

<sup>16</sup> Saladin, Djaslim. 2003. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Penerbit Linda Karya: Bandung. Hal 1

Menurut McNichols, strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.<sup>17</sup>

Hax dan Majluf (1991) mencoba menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi sebagai berikut:

- a. Ialah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu, dan intergral
- 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 mendapat keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya
- e. Melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi

Dengan definisi ini menurutnya, strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental tempat suatu organisasi akan mampu menyatakan kontinuitasnya yang vital, sementara pada saat yang bersamaan ia akan memiliki kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah.<sup>18</sup>

Strategi adalah suatu penentuan dan evaluasi berbagai alternatif cara untuk pencapaian misi atau tujuan, termasuk untuk pemilihan

---

<sup>17</sup> Salusu, J.1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta:PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Hal 101

<sup>18</sup> Ibid. hal 100-101

alternatif-alternatifnya. Dengan kata lain, atrategi adalah garis besar bagaimana rencana manajemen untuk mencapai tujuan.<sup>19</sup>

Untuk perbandingan pengertian akan diketengahkan pula berbagai definisi strategi sebgai berikut:

Menurut C. Ronald Christensen, strategi dimaksudkan suatu perumusan pola berbagai tujuan dan kebijakan dasar serta rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga dapat diketahui dengan jelas usaha yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, termasuk keadaan perusahaan baik yang sedang berjalan maupun di waktu yang akan datang.

Menurut H. Igor Ansoff, strategi adalah ketentuan untuk dasar penyusunan dan penetapan garis pedoman.

T. Kempner, mengetengahkan bahwa strategi adalah suatu rencana pelaksanaan tindakan atau pelaksanaan tindakan yang diharapkan memiliki dampak pada kemampuan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.

Dalam pada itu, J.B Quinn menyatakan bahwa strategi adalah suatu pola (*pattern*) atau rencana yang mengintegrasikan sasaran-sasaran utama (*major gaols*) organisasi, kebijakan-kebijakan dan serangkaian pelaksanaannya dalam keseluruhan perpaduan (*a cohesive whole*).

---

<sup>19</sup> Sukristono. 1995. *Perencanaan Strategis Bank*. Institut Bankir Indonesia: Jakarta hal 19

Dari berbagai definisi sebagaimana diketengahkan dimuka, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana tentang upaya untuk dapat dicapainya tujuan-tujuan perusahaan berdasarkan sumber-sumber perusahaan yang ada dan lingkungan yang dihadapinya.<sup>20</sup>

Strategi tidak saja digunakan di dalam manajemen perusahaan yang dalam hal ini adalah manajemen swasta. Definisi strategi lainnya secara umum diungkapkan oleh Mangkuprawira, mengemukakan strategi didefinisikan sebagai cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>21</sup>

Hal ini mengindikasikan adanya penggunaan strategi di dalam sebuah organisasi, tidak saja organisasi swasta yang dalam penggunaan strateginya untuk dapat memperoleh profit, organisasi publik juga dapat menggunakan strategi untuk mencapai tujuannya yaitu kesejahteraan masyarakat.

Definisi Mangkuprawira memberikan gambaran kepada kita, bahwa strategi merupakan upaya mengerjakan sesuatu oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Artinya organisasi publik dalam hal ini pemerintah pun menggunakan strategi dalam upaya penyempurnaan administrasi publik.

Eko Prasajo artikelnya yang berjudul Revitalisasi Administrasi Negara dalam Kristian Wicaksono, bahwa pada umumnya negara

---

<sup>20</sup> *Ibid.* hal 336

<sup>21</sup> Mangkuprawira. 2004. *Manajemen SDM Strategik*. PT. Graha Indonesia: Jakarta Hal 13



berkembang yang berubah menjadi negara maju memprioritaskan pelaksanaan reformasi administrasi. Lebih lanjut beliau menguraikan bahwa setidaknya terdapat dua model strategi yang digunakan dalam melakukan reformasi administrasi. Penggunaan strategi di dalam organisasi publik pun sangat dibutuhkan, tetapi di dalam organisasi publik strategi dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Artinya dalam perkembangan saat ini, strategi tidak saja diadopsi oleh organisasi swasta saja tetapi dalam organisasi publik pun strategi tetap digunakan. Hal ini dapat dilihat, bahwa strategi digunakan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Basri bahwa strategi adalah prioritas atau keseluruhan yang diambil oleh organisasi. Strategi merupakan pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.

Menurut Marrus dalam Umar strategi di definisikan sebagai suatu proses penentuan rencana pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.<sup>22</sup>

Pengertian kedua tokoh di atas tersebut memberikan penjelasan strategi merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan di dalamnya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Definisi strategi menurut Hamel dan Prahalad dalam Umar

---

<sup>22</sup> Umar, Husein. 2001. *Strategic Management In Action*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. Hal 31

memberikan pengertian “strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.”

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan perencanaan manajemen yang di dalamnya merupakan serangkaian cara-cara yang dapat dipilih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi. Strategi tidak saja menunjukkan cara tetapi strategi pun dapat memberikan tehnik operasionalnya.<sup>23</sup>

Menurut Dirgontoro strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk dapat membantu memenangkan persaingan di dalam pasar.<sup>24</sup>

Strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi (siasat) adalah juga termasuk jenis rencana, karena akan menentukan tindakan-tindakan pada masa akan datang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi pada dasarnya adalah penentuan cara yang harus dilakukan agar meningkatkan atau memperoleh hasil yang optimal, efektif, dan dalam jangka waktu yang

---

<sup>23</sup> Husaeni, *Loc cit*

<sup>24</sup> Dirgontoro, Crown. 2001. *manajemen Stratejik*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta. Hal 5

relatif singkat serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

**a. Sifat-Sifat Strategi**

1. Strategi meliputi unsur sasaran-sasaran (*goals*) terpenting yang akan dicapai, kebijakan-kebijakan yang penting yang mengarahkan pelaksanaan dan langkah-langkah pelaksanaan-pelaksanaan untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut.
2. Mewujudkan beberapa konsep dan dorongan yang memberikan hubungan (*koheisi*), keseimbangan dan fokus.
3. Strategi mengutarakan sesuatu yang tidak dapat semula atau sesuatu yang tidak diketahui.<sup>25</sup>

**b. Metode Perumusan Strategi**

Dalam perumusan strategi yang terpenting adalah bagaimana pemilihan suatu strategi dilakukan. menurut William R. King proses pemilihan strategi dilakukan berdasarkan:

1. Pengembangan strategi (*strategic development*)
2. Penyempurnaan (*refinement*)
3. Evaluasi

Pengembangan strategi meliputi pencarian strategi dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Penyempurnaan

---

<sup>25</sup> Sukristono. 1995. *Op.Cit.* hal 336

strategi merupakan elaborasi strategi-strategi yang ditentukan apakah dapat dianggap memungkinkan untuk mewujudkan tujuan yang memiliki aspek-aspek tertentu. Evaluasi strategi dimaksudkan suatu pertimbangan terhadap berbagai strategi yang telah dipilih, dikembangkan dan disempurnakan untuk memastikan alternatif mana yang paling sesuai untuk dapat digunakan sebagai upaya dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

Perumusan strategi antara lain dapat didasarkan atas hasil analisis SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities, dan threats analysis*) sebagaimana dilakukan pada waktu mengadakan premises perencanaan yang lazimnya juga disebut *situation audit* dengan memanfaatkan kekuatan dan kesempatan yang tertangkap.

Dalam pengadaan premises melalui analisis SWOT dapat terungkap data strategis yang terdiri atas kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangan. Faktor-faktor tersebut berasal dari keadaan ekstern, dan prakiraan keadaan (ekstern dan intern) serta disebut sebagai profil keuntungan strategis (kekuatan dan kelemahan) serta profil kesempatan dan tantangan lingkungan (kesempatan dan tantangan).<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> *Ibid.* hal 340-341

### c. Jenis-Jenis Strategi

Banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan.

#### **Jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:**

- a. Strategi Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan /atau pesaing.
- b. Strategi Intensif Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.
- c. Strategi Diversifikasi Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah

produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

- d. Strategi Defensif Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turnaround*) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media. Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akusisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan. Likuidasi adalah menjual semua aset

sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar.

- e. Strategi Umum Michael Porter Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>Senjaya, Wina. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/konsep-strategi-definisi-perumusan.html>. manajemen stratejik 13 desember 2010

#### **d. Tipe-tipe Strategi**

Menurut Koteen, tipe-tipe strategi diantaranya yaitu:

- a. *Corporate Strategy* (strategi organisasi): strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif stratejik yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan, yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa.
- b. *Program Strategy* (strategi program): strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi stratejik dari suatu program tertentu. Apa kira-kira dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi.
- c. *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya): strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi, dan sebagainya.
- d. *Institutional Strategy* (strategi kelembagaan): fokus dari strategi ini yaitu mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif stratejik.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Salusu, J. Op.Cit Hal 104-105



#### 2.1.4. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objeknya.<sup>29</sup>

Pengertian manajemen strategi menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson, Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.

Pengertian manajemen strategi menurut Michael Polter Manajemen strategi adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsure sinergi di dalamnya.

---

<sup>29</sup> David, Fred. R. 2004. *Manajemen Strategis*. PT Indeks: Jakarta. Hal 5

Manajemen Strategi menurut H. Igor Ansoff adalah analisis yang logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan baik yang berupa ancaman maupun kesempatan dalam berbagai aktivitasnya.

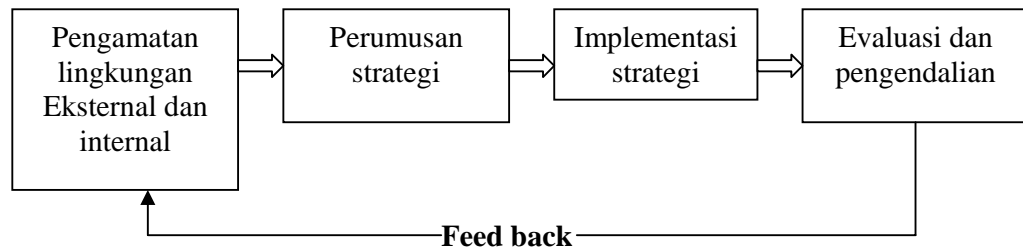
Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>30</sup> Meskipun para pakar memberikan definisi yang berbeda-beda tentang manajemen stratejik, suatu hal yang biasa dalam kegiatan ilmiah kiranya tidak akan jauh dari kebenaran apabila dikatakan bahwa manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Arianto, Efendi. <http://www.scribd.com/doc/22907824/Pengertian-Manajemen-strategi>.  
*Pengertian Manajemen Strategi*. 13 Desember 2010

<sup>31</sup> Sondang, P. Siagian. 2007. *Manajemen Statejik*. PT. Bumi Aksara: Jakarta. Hal 15

Selain itu, menurut Hunger dan Wheelen, manajemen strategi adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Proses manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Model Proses Manajemen Strategis**  
**Sumber: Hunger dan Wheelen, 1996**

Menurut Hunger dan Wheelen, kegiatan manajemen strategi terdiri dari pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi. *Pertama*, tahap pengamatan lingkungan. Yaitu tahap dimana pimpinan perlu menyadari bahwa organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Perjalanan organisasi dipengaruhi oleh suatu peristiwa, perkembangan, dan perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Perubahan tersebut bisa berasal dari luar organisasi atau faktor eksternal dan dari dalam organisasi atau faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman), sedangkan faktor internal terdiri dari *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan). Contoh faktor eksternal misalnya

persaingan, inflasi, masyarakat, kondisi politik, social dan budaya, sedangkan faktor internal misalnya sumber daya manusia organisasi, modal, struktur, budaya, dan lain-lain.

*Kedua*, tahap perumusan strategi. Yaitu tahap pengambilan keputusan mengenai alternatif strategi yang akan dipilih oleh organisasi. Strategi yang dipilih merupakan hasil dari pengamatan lingkungan yang telah dilakukan sebelumnya. Perumusan strategi dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). SWOT merupakan alat analisis untuk menciptakan sebuah strategi dengan memaksimalkan faktor kekuatan, memanfaatkan faktor peluang, dan mengurangi faktor kelemahan. *Ketiga*, tahap implementasi strategi. Yaitu tahap pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan atau direncanakan. Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. *Keempat*, tahap evaluasi atau pengendalian. Yaitu proses membandingkan kinerja dan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan.<sup>32</sup>

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah kemampuan manajemen organisasi untuk megadaptasi “masa depan”, umumnya

---

<sup>32</sup> Hunger, J David. 1996. *Manajemen Stategis*. Yogyakarta: Andi. Hal 9

jangka pendek dan menengah, karena jangka panjang sangat sukar diramalkan..<sup>33</sup>

Manajemen strategik adalah satu proses yang dalam setiap tahapnya memerlukan partisipasi berbagai pihak, tanggung jawab pemimpin pada setiap tahapannya, dalam pelaksanaannya semua berperan, lebih-lebih garda depan.<sup>34</sup>

Dari beberapa pengertian manajemen strategi diatas, maka dapat disimpulkan manajemen strategi merupakan suatu pengetahuan yang menghasilkan keputusan-keputusan yang digunakan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang hendak dicapai.

Perumusan manajemen strategik dilakukan melalui langkah-langkah antara lain, yaitu:

1. Pengambilan keputusan strategik, secara umum dapat diartikan ialah pilihan yang dijatuhkan (jenis keputusan tidak terprogram) oleh pembuat/pengambil keputusan tingkat tinggi (dari organisasi) mengenai tindakan atau serangkaian tindakan yang sangat penting diantara berbagai alternatif strategik tersedia, yang dirancang untuk mencapai tujuan utama dan suatu organisasi melalui interaksinya dengan lingkungan. Muatan penting dari keputusan strategik adalah visi, misi organisasi dan strateginya dalam jangka waktu tertentu. Dari berbagai pendapat para pakar, proses pengambilan keputusan strategik melalui 4 fase utama yakni

---

<sup>33</sup> Ibrahim, Amin. 2009. *Administrasi Publik&Implementasinya*. PT Refika Aditama:Bandung. Hal 26

<sup>34</sup> *Ibid.* hal 27

identifikasi masalah, pengembangan, penyelesaian, implementasi/evaluasi, yang disebut Model Elektik.

2. Menentukan sasaran-sasaran dan perincian rancangan strategi, isinya adalah target, kinerja, kemajuan seperti apa, rancangan aksi. Strategi yang baik adalah bersifat praktis, didasarkan kebutuhan dan aspirasi pasar dan masyarakat., lebih bersifat *outside-in* (mawas kedalam) daripada *inside-out* (mawas keluar). Strategi haruslah merupakan suatu rentangan dinamis bagian-bagian yang memungkinkan para manajer/ pemimpin mampu melihat dengan jelas cakrawala dari perkembangan atau adaptasi ke depan dan mengubah kondisi bisnis (pemerintah).
3. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, dengan kegiatan antara lain; mengeluarkan kebijakan dan rencana serta program kegiatan (pembangunan), membentuk atau menyesuaikan organisasi yang kapabel untuk melaksanakan secara berhasil, menentukan prosedur, anggaran sumber-sumber daya yang diperlukan, memotivasi, memodifikasi tugas dan tanggung jawab anggota yang mendukung strategi, kebijakan dan program agar dapat terlaksana dengan baik, berikut sistem penghargaan dan hukumannya (*reward and punishment system*), menciptakan iklim dan budaya kerja yang sesuai (tempat kerja, suasana kerja, suasana kepemimpinan yang egaliter dan demokratis, dan lainnya) dan merancang dukungan administrasi lainnya

(disamping anggaran dan sumber daya), yakni tata laksana (pelayanan) dan sistem informasi dan komunikasi yang sesuai pula.

4. Mengevaluasi kinerja, memonitor perkembangan baru, menyesuaikan segala aspek (terutama yang bersifat strategis) melalui koreksi-koreksi yang objektif.<sup>35</sup>

### 2.1.5 Pengertian Implementasi Strategi

Implementasi merupakan suatu proses pelaksanaan dari kebijakan yang telah dibuat oleh pemerintah dimana kebijakan tersebut sudah dirumuskan dan disetujui untuk dapat dilaksanakan.

Hunger dan Wheelen mendefinisikan Implementasi strategi, yaitu:

“Proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, stuktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastis pada perusahaan, manajer level menengah dan manjer level bawah akan mengimplementasikan strateginya secara khusus dan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya”.<sup>36</sup>

Definisi Implementasi strategi Hunger dan Wheelen, mengandung tiga komponen, yaitu:

1. Program, merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan rektukturisasi

---

<sup>35</sup> *Ibid.* hal 26-27

<sup>36</sup> Hunger dan Wheelen. Op.Cit. hal 300

- perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru
2. Anggaran, program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
  3. Prosedur, biasanya disebut Standar Operating Procedures (SOP). Sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.<sup>37</sup>

Kemudian model Implementasi strategi menggunakan kerangka 7 Mc.Kinsey memberikan visualisasi yang berguna atas komponen-komponen penting yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan untuk menjamin bahwa strategi perusahaan dapat berjalan dalam kehidupan organisasi. Untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi, Paul. Mc. Kinsey memberikan visualisasi yang berguna atas komponen-komponen penting yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan untuk menjamin bahwa strategi perusahaan dapat berjalan dalam kehidupan organisasi. Keberhasilan Mc. Kinsey dalam mengelola perusahaannya adalah karena usahanya didalam mengembangkan apa yang disebut “the 7-s Framework”. Kerangka dasar tesisnya ini adalah bahwa manajer yang berhasil itu harus mengakui bahwa implementasi yang efektif mencangkup hubungan yang konsisten dari satu faktor yaitu : *structure, style, staff, system, skill, strategy dan shared value*.

---

<sup>37</sup> *Ibid.* hal 17-18



Kerangka 7s dari Mc Kinsey, secara lebih jelas menyebutkan paling tidak ada 7 (tujuh) komponen yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya. Masing-masing komponen diperinci secara jelas, *strategy* adalah rencana kerja atau cara kerja dengan menggunakan sumber daya-sumber daya suatu organisasi yang terbatas untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. *Structure* (stuktur organisasi) adalah karakteristik bagan organisasi (fungsional, desentralisasi atau lainnya). Sedangkan yang dimaksud dengan *system* merupakan laporan-laporan yang dijadikan prosedur atau proses yang telah dibuat, misalnya kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi.

Adapun yang dimaksud dengan *staff* adalah gambaran demografis dari kelompok-kelompok pegawai penting dalam organisasi (misalnya kualifikasi pendidikan). *Style* (gaya kepemimpinan) merupakan karakteristik perilaku pejabat-pejabat inti dalam mencapai sasaran organisasi yang bersangkutan. *Skill* (keterampilan) adalah kemampuan-kemampuan tertentu dari pejabat tertentu atau organisasi secara keseluruhan. Sedangkan *shared value* (budaya organisasi), adalah nilai-nilai atau konsep-konsep utama yang meresapi semua anggota organisasi.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Dirgontoro, Crown. Op.Cit. Hal 46

Dapat disimpulkan bahwa sistem 7 S di atas memberikan empat gagasan penting, yaitu:

- a. Faktor yang beraneka ragam akan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam melakukan perubahan.
- b. Ketujuh komponen itu saling terkait/berhubungan satu sama lain dan suatu hal yang mustahil akan mencapai kemajuan jika tidak terkait satu sama lainnya.
- c. Banyak strategi yang sudah dirancang rapi tetapi mengalami kegagalan karena kurang memperhatikan enam faktor lainnya.
- d. Tujuh faktor di atas tidaklah mutlak, pada suatu waktu tertentu terdapat faktor lainnya yang penting dalam pelaksanaan strategi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori 7s menurut Mc Kinsey. Meskipun tujuh faktor Mc Kinsey umumnya digunakan oleh organisasi swasta, tetapi juga dapat digunakan pada organisasi publik untuk mencapai visi dan misi atau tujuan organisasi. 7s Menurut Mc.Kinsey yaitu *strategy, structure, skill, staff, system, style, share value*.

*Pertama*, strategi. Strategi dipandang sebagai suatu keputusan yang benar mengarah tepat, akurat, dalam memecahkan permasalahan atau dapat mencapai sasaran. Strategi dalam organisasi publik dibutuhkan untuk dapat mengembangkan nilai-nilai organisasi dan meningkatkan kemampuan manajerial. Organisasi publik umumnya memiliki program kerja dalam kurun waktu tertentu yang merupakan realisasi dari rencana strategis yang ditetapkan. Alternatif program yang dibuat akan dapat mendukung strategi organisasi. *Kedua*, struktur. Organisasi publik memiliki struktur yang kaku dan birokratis, namun dalam perkembangannya organisasi publik membutuhkan stuktur organisasi

yang lebih fleksibel, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, serta anggota organisasi memiliki kebebasan untuk melakukan inovasi. *Ketiga*, sistem. Birokrasi dipandang memiliki sistem yang berbelit-belit atau rumit, untuk itu perubahan sistem dibutuhkan agar masyarakat menaati prosedur yang berlaku. Prosedur perpajakan yang berlaku berpengaruh langsung terhadap perolehan pendapatan pajak itu sendiri. Sistem dan prosedur kerja yang baku juga dibutuhkan agar aparatur pelaksana dapat mengikuti langkah-langkah dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

*Keempat*, gaya kepemimpinan (*style*). Keberhasilan sebuah strategi ditentukan oleh kemampuan pemimpin secara manajerial. Gaya kepemimpinan akan menggambarkan bagaimana karakteristik pejabat yang berwenang dalam mencapai sasaran organisasi. *Kelima*, staf. Sebagai pelayan masyarakat atau *public servant*, jumlah pegawai sangat menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. *Keenam*, budaya organisasi. Budaya organisasi juga berlaku pada organisasi publik yang mencerminkan pola perilaku anggota organisasi dalam menjalankan kewajibannya. *Ketujuh*, *skills* atau keahlian. Sebagai seorang administrator publik dituntut untuk memiliki pengetahuan, kemampuan, profesionalisme, dan kapabilitas untuk mengembangkan konsep organisasi dan manajemen serta mengorganisir dan mengatur aktivitas dan infrastruktur dalam memahami tuntutan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### 2.1.6. Pengertian PAD (Pendapatan Asli Daerah)

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Sesuai dengan Undang-Undang No 22 tahun 1999, kemudian diubah menjadi Undang-Undang No 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Pemerintahan Daerah disebutkan bahwasanya Pendapatan Asli Daerah (PAD) terdiri dari :

1. Hasil pajak daerah
2. Hasil retribusi daerah
3. Hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan
4. Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.<sup>39</sup>

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang pajak dan retribusi daerah, jenis-jenis pajak dan retribusi daerah kabupaten/kota adalah sebagai berikut:

1. Pajak Daerah terdiri dari:
  - a. Pajak Hotel
  - b. Pajak Restoran
  - c. Pajak Hiburan

---

<sup>39</sup> Halim, Abdul. 2004. *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMP YKPN: Yogyakarta. Hal 106

- d. Pajak Reklame
  - e. Pajak Penerangan Jalan
  - f. Pajak Pengambilan Dan Pengolahan Bahan Galian Golongan C
  - g. Pajak Parkir
2. Retribusi Daerah terdiri dari:
- a. Retribusi Jasa Umum
  - b. Retribusi Jasa Usaha
  - c. Retribusi Perizinan Tertentu<sup>40</sup>

### **2.1.7. Konsep Pajak dan Retribusi Daerah**

Pajak menurut Prof. Dr. Rahmat Soemitro, SH adalah pajak adalah iuran rakyat kepada Kas Negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontra prestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Definisi tersebut kemudian dikoreksinya yang berbunyi sebagai berikut: Pajak adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada Kas Negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan surplusnya digunakan untuk *public saving* yang merupakan sumber utama untuk membiayai *public investment*.

Pajak menurut Pasal 1 UU No.28 Tahun 2007 tentang Ketentuan umum dan tata cara perpajakan adalah "kontribusi wajib kepada negara

---

<sup>40</sup> *Ibid.* hal 106

yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang Undang, dengan tidak mendapat timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Menurut pasal 1 ayat 1 Peraturan Pemerintah RI Nomor 65 Tahun 2001, Pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah.<sup>41</sup>

- a. Pajak hotel dan restoran adalah pajak atas pelayanan hotel dan restoran obyek pajak hotel dan restoran dengan pelayanan yang disediakan dengan pembayaran di hotel dan atau restoran, termasuk dalam obyek pajak hotel dan restoran adalah fasilitas penginapan atau tempat tinggal jangka pendek, pelayanan penunjang sebagai kelengkapan fasilitas penginapan tinggal jangka pendek yang memberikan kemudahan dan kenyamanan, fasilitas olah raga dan hiburan yang disediakan khusus untuk tamu hotel, dan penjualan makanan dan minuman di tempat yang disukai dengan fasilitas penyantapan.
- b. Pajak Hiburan adalah pajak atas penyelenggaraan hiburan. Hiburan adalah semua jenis pertunjukkan, permainan dan atau keramaian

---

<sup>41</sup> Darise, Nurlan. 2009. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. PT Indeks: Jakarta. Hal 48

yang ditandai atau dinikati oleh setiap orang dengan dipungut bayaran, tidak termasuk penggunaan fasilitas untuk olah raga. Tarif pajak hiburan ditetapkan paling tinggi sebesar 35% dari jumlah nilai pembayaran (dasar pajak).

- c. Pajak Reklame yaitu pajak atas penyelenggaraan benda, alat, perbuatan atau media yang dipergunakan untuk memperkenalkan, menyampaikan, memuji suatu barang atau jasa agar menarik perhatian umum. Yang menjadi subyek pajak reklame adalah orang pribadi atau badan yang menyelenggarakan atau memesan reklame. Sebagai dasar pengenaan pajak adalah nilai sewa dan pajak reklame paling tinggi 25% dari dasar pajak.
- d. Pajak Penerangan Jalan yaitu pajak atas penggunaan tenaga listrik dengan ketentuan bahwa di daerah tersebut tersedia penggunaan jalan, yang rekeningnya dibayar oleh pemerintah daerah. Tarif pajak ini penerangan jalan paling tinggi 10% dan ditetapkan oleh pemerintah daerah.
- e. Pajak Pengambilan dan Pengolahan Bahan Galian Golongan C merupakan pajak atas kegiatan eksploitasi bahan galian golongan C yang meliputi asbes, batu tulis batu setengah permata, batu kapur, batu apung, batu permata, mika, marmer, tanah liat, pasir dan kerikil, dll.
- f. Pajak parkir adalah pajak yang dikenakan atas penyelenggaraan tempat parkir di luar badan jalan oleh pribadi atau badan, baik yang

disediakan berkaitan dengan pokok usaha maupun yang disediakan sebagai suatu usaha, termasuk penyediaan tempat penitipan Kendaraan Bermotor dan garasi kendaraan bermotor yang memungut bayaran

Selain pajak daerah, sumber penerimaan pendapatan asli daerah yaitu retribusi daerah. Retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian ijin tertentu yang khusus disediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Dalam pemungutan iuran retribusi dianut asas manfaat (*benefit principles*) yang besarnya pungutan ditentukan berdasarkan manfaat yang diterima oleh wajib pajak dari pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

#### **2.1.8. Pengertian Pajak Hotel**

Salah satu sumber pajak daerah bersumber dari pajak hotel. Pajak hotel dan restoran adalah pajak atas pelayanan hotel dan restoran obyek pajak hotel dan restoran dengan pelayanan yang disediakan dengan pembayaran di hotel dan atau restoran, termasuk dalam obyek pajak hotel dan restoran adalah fasilitas penginapan atau tempat tinggal jangka pendek, pelayanan penunjang sebagai kelengkapan fasilitas penginapan tinggal jangka pendek yang memberikan kemudahan dan kenyamanan, fasilitas olah raga dan hiburan yang



disediakan khusus untuk tamu hotel, dan penjualan makanan dan minuman di tempat yang disukai dengan fasilitas penyantapan.

Pajak hotel adalah bangunan yang khusus disediakan bagi orang untuk dapat menginap/istirahat, memperoleh pelayanan, dan/atau fasilitas lainnya dengan dipungut bayaran, termasuk bangunan lainnya yang menyatu, dikelola dan dimiliki oleh pihak yang sama, kecuali untuk pertokoan dan perkantoran.

Pemungutan pajak hotel di Indonesia saat ini didasarkan pada dasar hukum yang jelas dan kuat sehingga harus dipatuhi oleh masyarakat dan pihak yang terkait. Dasar hukum pemungutan pajak hotel kabupaten atau kota adalah Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang pajak daerah dan retribusi daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 65 tahun 2001 tentang Pajak daerah.

Dasar pengenaan pajak hotel adalah jumlah pembayaran yang dilakukan kepada hotel. Tarif pajak hotel paling tinggi sebesar 10% (sepuluh persen) ditetapkan dengan peraturan daerah. Besarnya pokok pajak hotel yang terutang dihitung dengan cara mengalikan tarif dengan dasar pengenaan pajak. Pajak hotel yang terutang dipungut di wilayah daerah tempat hotel berlokasi.<sup>42</sup> Secara umum perhitungan Pajak Hotel adalah sesuai dengan rumus berikut:

$$\text{Tarif pajak} = \text{Tarif Pajak} \times \text{Dasar Pengenaan Pajak}$$

---

<sup>42</sup> *Ibid.* Hal 60

#### a. Klasifikasi Hotel

Berdasarkan Dinas Pariwisata Kabupaten Pandeglang, terdapat beberapa jenis hotel berdasarkan klasifikasinya, yaitu:

1. Hotel berbintang adalah usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, dan setiap orang dapat menginap, makan, serta memperoleh pelayanan dan fasilitas lainnya dengan pembayaran dan telah memenuhi prasyarat sebagai hotel berbintang yang telah ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata antar lain keadaan fisik, seperti lokasi hotel dan kondisi bangunan, pelayanan yang diberikan, kualifikasi tenaga kerja dan kesejahteraan karyawan, serta sarana rekreasi atau olahraga yang disediakan seperti lapangan tenis, kolam renang, dan diskotek. Hotel berbintang dibagi menjadi empat; Bintang I memiliki fasilitas restoran, bilyar dan lapangan tenis. Bintang II memiliki fasilitas restoran, kolam renang dan lapangan tenis. Bintang III memiliki fasilitas restoran, kolam renang, lapangan tenis, dan aula. Bintang IV memiliki fasilitas restoran, spa, kolam renang, lapangan tenis dan aula.
2. Hotel melati adalah usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan khusus, dimana setiap orang dapat menginap, makan serta memperoleh pelayanan dan fasilitas lainnya dengan pembayaran. Hotel melati dibagi empat yaitu; a. Melati, memiliki fasilitas rumah makan; b. Melati I, memiliki

fasilitas rumah makan dan lapangan tenis; c. Melati II, memiliki fasilitas restoran, lapangan tenis dan aula; d. Melati III, memiliki fasilitas restoran, lapangan tenis dan kolam renang.

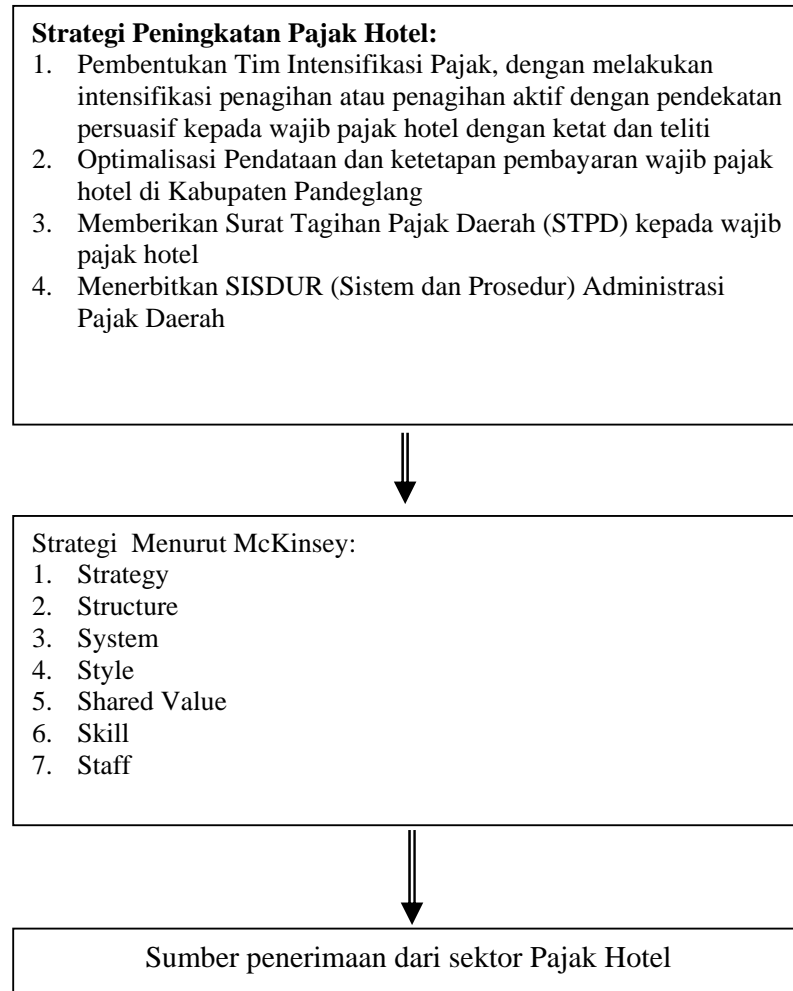
## 2.2. Kerangka Berfikir

Strategi peningkatan Pajak Hotel merupakan salah satu upaya yang dilakukan Dinas Pengelolaan Keuangan Pendapatan Dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang dalam meningkatkan Pajak Hotel. Dalam hal ini DPKPA Kabupaten Pandeglang harus mampu meningkatkan strategi pajak hotel dengan berbagai hambatan atau masalah yang ada. Penelitian mengenai Strategi Peningkatan Pajak Hotel ini menggunakan teori strategi dengan menggunakan kerangka 7s dari McKinsey memberikan visualisasi yaitu *structure, style, staff, system, skill, strategy dan shared value*.

Teori tersebut menjelaskan beberapa komponen yaitu *strategy, structure, system, style, shared value, skill dan staff*. *Pertama*, komponen skill dan staff dapat dikelompokkan menjadi aparatur pelaksana, karena telah mencangkup keterampilan dan kemampuan staf pada Dinas Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang untuk menunjang pelaksanaan tugas. *Kedua*, komponen strategi yaitu merupakan suatu keputusan yang diambil oleh dinas pengelolaan keuangan dan pendapatan berupa program atau kegiatan aset untuk mencapai tujuan. Misalnya dalam hal ini yaitu suatu langkah yang diambil oleh DPKPA untuk meningkatkan kontribusi pajak hotel di kabupaten Pandeglang. *Ketiga*, Struktur. DPKPA

merupakan organisasi publik yang mempunyai struktur atau susunan organisasi dan kinerja yang hierarkis berupa tugas dan wewenang agar pekerjaan yang dilaksanakan berjalan dengan baik dan rapih sesuai dengan pekerjaannya masing-masing. *Keempat*, gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja dari suatu bawahan atau karyawan. *Kelima*, sistem. Sistem berupa mekanisme kerja yang diterapkan dapat mempermudah proses pelaksanaan pembayaran pajak hotel sehingga tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan baik itu dari aparatur atau petugas maupun wajib pajak hotel yang bersangkutan. *Keenam*, *shared valued* (budaya organisasi). Nilai yang diterapkan di DPKPA terhadap seluruh pegawai tentang strategi yang digunakan sehingga menimbulkan persepsi dari seluruh karyawan DPKPA. Selanjutnya, dari berbagai permasalahan yang dihadapi DPKPA maka perlu adanya penerapan implementasi strategi dengan baik, sehingga dengan begitu akan mampu meningkatkan pendapatan dari sektor Pajak hotel. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kontribusi sektor hotel pada pendapatan asli daerah (PAD) Kabupaten Pandeglang. Maka untuk memahami kerangka berfikir, peneliti menggambarkan kerangka berfikir sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Bagan alur kerangka Berfikir**



### 2.3. Asumsi Dasar Penelitian

Berdasarkan pada kerangka pemikiran yang telah dipaparkan diatas, peneliti telah melakukan observasi awal terhadap objek penelitian. Maka peneliti berasumsi bahwa penelitian mengenai Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang adalah dalam implementasinya ternyata dapat dikatakan belum berjalan maksimal.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Penelitian mengenai Strategi Peningkatan Pajak Hotel ini, merupakan penelitian deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui keadaan atau status tertentu dan berusaha menggambarkan fenomena sosial tertentu. Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis.<sup>43</sup>

Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif, istilah penelitian kualitatif dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor dalam Moleong. Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini mengarah kepada latar dan individu tersebut secara utuh. Jadi, tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.<sup>44</sup>

Metode penelitian sangat erat dengan tipe penelitian yang digunakan, karena tiap-tiap tipe dan tujuan penelitian yang didesain memiliki

---

<sup>43</sup> Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES: Jakarta. Hal 4

<sup>44</sup> Moleong, J. Lexy. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung. Hal 4

konsekuensi pada pilihan metode penelitian yang tepat, guna mencapai tujuan penelitian tersebut. Menurut Usman, metode ialah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu, yang mempunyai langkah-langkah sistematis. Sedangkan metodologi ialah suatu pengkajian dalam mempelajari peraturan-peraturan suatu metode. Jadi, mendefinisikan metode penelitian ialah suatu pengkajian dalam mempelajari peraturan-peraturan yang terdapat dalam penelitian.<sup>45</sup>

### 3.2 Instrumen Penelitian

Penelitian mengenai Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitiannya. Penelitian kualitatif instrumen penelitiannya adalah peneliti itu sendiri. Menurut Irawan, satu-satunya instrumen terpenting dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri.<sup>46</sup>

Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Menurut **Lofland** dan **Loflang** dalam Moleong sumber data utama atau primer dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan atau data sekunder seperti dokumen, gambar dan lain-lain.<sup>47</sup> Adapun alat-alat tambahan yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data berupa panduan wawancara, buku catatan, kamera

---

<sup>45</sup> *Ibid.* Hal 4

<sup>46</sup> Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. DIA FISIP Universitas Indonesia: Jakarta. Hal 17

<sup>47</sup> Moleong. Op.Cit. Hal 157

digital dan alat perekam (*handphone*). Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan merupakan kombinasi dari beberapa teknik, yaitu :

#### 1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui percakapan dengan maksud menggali informasi. Wawancara menurut Denzin dalam Alwasilah, adalah pertukaran percakapan dengan tatap muka dimana seseorang memperoleh informasi dari yang lain. Melalui wawancara peneliti bisa mendapatkan informasi yang mendalam (*indepth interview*) karena peneliti dapat menjelaskan pertanyaan yang tidak dimengerti responden, peneliti dapat mengajukan pertanyaan, informan cenderung menjawab apabila diberi pertanyaan, dan informan dapat menceritakan sesuatu yang terjadi di masa silam dan masa mendatang.<sup>48</sup>

Penelitian kualitatif, wawancara dilakukan secara mendalam. Macam wawancara yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dan tak berstruktur. Wawancara tidak berstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya, tetapi disesuaikan dengan keadaan dan ciri yang unik dari informan, pelaksanaan tanya jawab mengalir seperti dalam percakapan sehari-hari. Sedangkan wawancara terstruktur, adalah

---

<sup>48</sup> Alwasilah, A Chaedar. 2006. *Pokoknya Kualitatif*. Pustaka Jaya: Jakarta. hal 154



wawancara yang peneliti menetapkan sendiri pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan dan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun sebelumnya.<sup>49</sup>

## 2. Observasi

Observasi merupakan tehnik pengumpulan data yang secara umum dikenal dengan pengamatan langsung di lapangan. Menurut Usman menyatakan bahwa, observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Dalam penelitian ini, tehnik observasi yang digunakan adalah observasi partisipasi.

Ada beberapa alasan mengapa dalam penelitian kualitatif pengamatan dimanfaatkan sebesar-besarnya seperti apa yang dikemukakan oleh Guba dan Lincoln dalam Moleong sebagai berikut:

“*Pertama*, tehnik pengamatan ini didasarkan atas pengalaman secara langsung. *Kedua*, tehnik pengamatan juga memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana terjadi pada keadaan sebenarnya. *Ketiga*, pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan proposional maupun pengetahuan diperoleh dari data. *Keempat*, sering terjadi ada keraguan pada peneliti. Jalan yang terbaik untuk mengecek kepercayaan data tersebut ialah dengan jalan memanfaatkan pengamatan. *Kelima*, tehnik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit. Situasi yang rumit mungkin terjadi jika peneliti ingin memperhatikan beberapa tingkah laku sekaligus. *Keenam*, dalam kasus-kasus tertentu dimana tehnik komunikasi lainnya tidak memungkinkan, pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.”

---

<sup>49</sup> Moleong. Op.Cit. hal 109

### 3. Studi Dokumentasi

Dokumen merupakan salah satu tehnik pengumpulan data sekunder didalam penelitian ini. Menurut Guba dan Licoln, dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari record, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik.

Menurut John W. Cresswell, dokumen dapat berupa dokumen publik (seperti koran, makalah, laporan kantor) ataupun dokumen privat (seperti buku harian, *diary*, surat, dan *e-mail*).<sup>50</sup>

Selanjutnya studi dokumentasi dapat diartikan sebagai teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis yang diterbitkan oleh lembaga-lembaga yang menjadi obyek penelitian, baik berupa prosedur, peraturan-peraturan, gambar, laporan hasil pekerjaan serta berupa foto ataupun dokumen elektronik (rekaman).

### 3.3 Informan Penelitian

Penelitian mengenai Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang, penentuan informannya menggunakan tehnik *purposive sampling*. *Purposive sampling* (sampel bertujuan), yaitu merupakan metode penetapan informan dengan berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu disesuaikan dengan informasi yang dibutuhkan. Jadi, pengumpul data yang telah diberi penjelasan oleh peneliti akan mengambil siapa saja yang menurut pertimbangannya sesuai dengan maksud dan tujuan

---

<sup>50</sup> Cresswell, W John. 2010. *RESEARCH DESIGN Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Hal 270

penelitian.<sup>51</sup> Menurut Patton dalam Denzin, alasan logis di balik teknik sampel bertujuan dalam penelitian kualitatif merupakan prasyarat bahwa sampel yang dipilih sebaiknya memiliki informasi *rich information* (informasi yang kaya).<sup>52</sup> Penentuan informan yang terpenting dalam penelitian kualitatif adalah bagaimana menentukan *key informan* (informan kunci) atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian.<sup>53</sup>

Penentuan *key informan* menurut Morse dalam Denzin disebut pemilihan *the primary selection* (partisipan pertama), yaitu pemilihan secara langsung memberi peluang bagi peneliti untuk menentukan sampel dari sekian informan yang langsung ditemui. Sedangkan jika peneliti tidak dapat menentukan partisipan secara langsung, sebagai cara alternatif peneliti dapat melakukan pemilihan *secondary selection* (informan kedua).<sup>54</sup> Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini di antaranya adalah sebagai berikut:

---

<sup>51</sup> Soehartono, Irawan. 2004. *Metode Penelitian Sosial*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung. Hal

63

<sup>52</sup> Denzin K, Norman dan Yvonna S Lincoln. 2009. *Handbook Of Qualitative Research*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta. Hal. 290

<sup>53</sup> *Ibid.* Hal. 290

<sup>54</sup> *Ibid.* Hal. 290

**Tabel 3.1**  
**Informan Penelitian**

No	Informan	Jabatan
I.1	<b>Bapak Sunarto, S.Si., M.Si</b>	Staf Kesekretariatan Subbagian Perencanaan, Evaluasi Dan Pelaporan DPKPA Kabupaten Pandeglang.
I.2	<b>Bapak Rahman Priatna, SE.</b>	Sekretariat Subbagian Umum dan Kepegawaian DPKPA.
I.3	<b>Bapak Syamsul Bachri, SE</b>	Kepala Seksi Pendataan dan Penetapan di bidang Pendapatan DPKPA Kabupaten Pandeglang.
I.4	<b>Ibu Nina Mardiana.</b>	Kepala Seksi Penagihan dan Penerimaan Bidang Pendapatan DPKPA Kabupaten Pandeglang.
I.5.	<b>Bapak Nana Nasrudin</b>	Pelaksana Seksi Penagihan dan Penerimaan Bidang Pendapatan.
I.6	<b>Bapak Ahmad Mubarak</b>	Pelaksana Seksi Penagihan dna Penerimaan
I.7	<b>Ibu Leli Listiawidari</b>	Pelaksana Seksi Pendataan dan Penetapan.
I.8	<b>Ibu Titin</b>	Staf pendataan dan penetapann
I.9	<b>Bapak Suharjo</b>	Penanggungjawab Hotel Rakata.
I.10	<b>Bapak Uding Saprudin</b>	G.R.O Mutiara Carita Cottage
I.11	<b>Ibu Hj. Umi Unaisyah</b>	Pemilik hotel Paranti.
I.12	<b>Bapak Dadi</b>	Penanggungjawab hotel Diana
I.13	<b>Bapak Yadi Slamet Riyadi, Sikom</b>	Staf Hotel Pandeglang Raya
I.14	<b>Bapak Sutarman</b>	Pengusaha Hotel Sejahtera

Sumber: Peneliti 2011

### 3.4 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, tehnik analisa data yang digunakan sudah jelas, yaitu diarahkan untuk menjawab rumusan masalah. Menurut Bogdan dan Biklen dalam Irawan menyatakan bahwa:

“Analisis data adalah proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip *interview*, catatan di lapangan dan bahan-bahan lain yang anda di dapatkan, yang kesemuanya itu anda kumpulkan untuk meningkatkan pemahaman anda (terhadap suatu fenomena) dan membantu anda untuk mempresentasikan penemuan anda kepada orang lain.”<sup>55</sup>

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai di lapangan. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik analisa data kualitatif mengikuti konsep yang diberikan oleh Miles dan Huberman. Menurut kedua tokoh tersebut, bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya jenuh.

Analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian. Maksudnya, analisis data kualitatif dapat melibatkan proses pengumpulan data, intrepetasi, dan pelaporan hasil scara serentak dan bersama-sama.

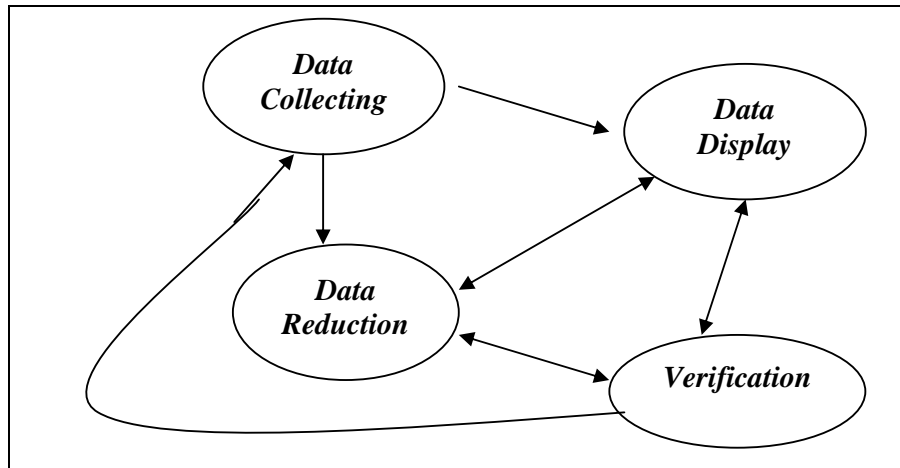
Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model yang telah dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Analisis data (*data analysis*) terdiri dari tiga sub proses yang saling terkait yaitu reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi. Proses ini dilakukan sebelum tahap pengumpulan data, persisnya pada saat menentukan rancangan dan perencanaan penelitian, sewaktu proses

---

<sup>55</sup> Irawan. Op. Cit. Hal 72

pengumpulan data, sementara dan analisis awal, serta setelah tahap pengumpulan data.

**Gambar 3.1**  
**Proses Analisis Data**



Kegiatan analisis data di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data (*data reduction*), berarti bahwa kesemestaan potensi yang dimiliki oleh data disederhanakan dalam sebuah mekanisme antisipatoris. Hal ini dilakukan ketika peneliti menemukan kerangka kerja konseptual (*conceptual framework*), pertanyaan penelitian, kasus, dan instrument penelitian yang digunakan. Jika hasil catatan lapangan, wawancara, rekaman, dan data lain telah tersedia, tahap seleksi data berikutnya perangkuman data (*data summary*), pengodean (*coding*), merumuskan tema-tema, pengelompokan (*clustering*), dan penyajian cerita secara tertulis

b) Penyajian Data (*Data Display*)

Alur penting yang kedua dari kegiatan analisis adalah penyajian data. Penyajian data yang paling sering dilakukan pada data kualitatif pada masa yang lalu adalah bentuk teks naratif tetapi ada beberapa bentuk penyajian data dengan menggunakan grafik, matriks, jaringan dan bagan. Penelitian ini, peneliti menyajikan data dalam bentuk teks naratif. Mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

c) Verifikasi / Penarikan Kesimpulan (*Verification*)

Langkah ketiga dalam tahapan analisis interkatif menurut Miles & Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Tahap pengambilan kesimpulan dan verifikasi ini melibatkan peneliti dalam proses interpretasi penetapan makna dari data yang tersaji. Cara yang digunakan akan semakin banyak; metode konspirasi, merumuskan pola dan tema, pengelompokan (*clustering*), dan penggunaan metafora tentang metode konfirmasi seperti triangulasi, mencari kasus-kasus negatif, menindaklanjuti temuan-temuan, dan cek silang hasilnya dengan responden. Menurut Gherardi dan Turner, ketika data informasi telah dirangkum, dikelompokkan, diseleksi, dan saling dihubungkan, kita bisa melakukan proses transformasi data.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Miles, Matthew dan Michael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif (Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru)*. Universitas Indonesia (UI-Press): Jakarta. Hal 15-21

Selanjutnya peneliti akan melakukan analisis terhadap Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang. Analisa yang akan dilakukan dalam penelitian ini menggunakan beberapa dimensi yang dianggap sesuai dengan masalah penelitian dan kerangka teori yang telah diuraikan sebelumnya. Peneliti juga menggunakan beberapa dimensi menurut peneliti sendiri. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

1. Strategi adalah kebijakan yang ditempuh oleh organisasi berupa kegiatan atau program untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam melaksanakan strategi peningkatan pajak hotel. Indikatornya meliputi:
  - a. Program/kegiatan dalam pelaksanaan strategi peningkatan pajak hotel di Kabupaten Pandeglang
  - b. Keterlibatan staf dalam pembuatan program
  - c. Tingkat pengetahuan staf terhadap program
  - d. Manfaat strategi
  - e. Evaluasi terhadap pelaksanaan program/kegiatan
2. Struktur adalah satuan-satuan organisasi beserta seluruh pejabat, tugas, wewenang, dan hubungannya satu sama lain dalam rangka melaksanakan strategi peningkatan pajak hotel di Kabupaten Pandeglang. Indikatornya meliputi:
  - a. Pembagian tugas pokok dan fungsi
  - b. Wewenang
  - c. Hubungan kerja



3. Sistem yang dimaksud disini adalah mekanisme kerja di Bidang Pendapatan DPKPA Kabupaten Pandeglang berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berkaitan dengan pajak hotel. Indikatornya meliputi:
  - a. Sistem dan prosedur pajak hotel
  - b. Sistem dan prosedur kerja
4. Gaya Kepemimpinan (*Style*) adalah perilaku kepemimpinan yang diperlihatkan oleh para pimpinan organisasi pada bidang tertentu dengan penekanan pada indikator di bawah ini:
  - a. Orientasi manajerial terhadap pencapaian tugas
  - b. Orientasi manajerial terhadap hubungan antar man (*personal relationship*)
5. *Staff dan skill*. staff adalah jumlah atau kuantitas pegawai yang ada di Bidang Pendapatan Kabupaten Pandeglang. Keahlian (*Skill*) adalah keahlian atau tingkat kualitas yang dimiliki pegawai untuk menunjang pelaksanaan tugas. Indikatornya meliputi:
  - a. Jumlah staf dibandingkan dengan volume pekerjaan
  - b. Tingkat pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti
  - c. Sistem pembinaan dan pelatihan pegawai
6. Budaya Organisasi/ nilai bersama (*Shared Value*) adalah sejauh mana pegawai memiliki acuan kuat kepada sistem nilai tertentu dalam organisasi yang menuntun perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Indikatornya meliputi:

- a. Persepsi pegawai tentang kerjasama dalam melaksanakan tugas
- b. Persepsi pegawai tentang pelayanan kepada wajib pajak
- c. Nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi

### **3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data**

Validitas dalam penelitian kualitatif memiliki keterkaitan dengan deskripsi dan eksplanasi, dan terlepas apakah eksplanasi-eksplanasi tersebut sesuai dan cocok dengan deskripsi atau tidak.<sup>57</sup>

Terdapat dua macam validitas, yaitu validitas internal dan validitas eksternal. Validitas internal dalam penelitian kualitatif disebut kredibilitas, yaitu hasil penelitian memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi sesuai dengan fakta di lapangan. Kemudian validitas eksternal dalam penelitian kualitatif disebut transferabilitas. Hasil penelitian kualitatif memiliki standar transferabilitas yang tinggi bilamana para pembaca memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian. Sedangkan reliabilitas menunjuk pada keterandalan alat ukur atau instrument penelitian.

Reliabilitas, Stainback menyatakan bahwa reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Peneliti kualitatif lebih menekankan pada aspek validitas karena suatu realitas itu bersifat

---

<sup>57</sup> Denzin K, Norman dan Yvonna S Lincoln. Op.Cit. Hal. 273

majemuk, dinamis sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula.<sup>58</sup>

Penelitian ini, adapun untuk pengujian keabsahan datanya peneliti menggunakan tehnik triangulasi sumber data (*Data Triangulation*). Triangulasi dengan sumber menurut Patton dalam Moleong berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal itu dapat dicapai dengan cara:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>59</sup>

Selain itu peneliti pun melakukan *membercheck* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *membercheck* adalah mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai

---

<sup>58</sup> *Ibid.* Hal 268

<sup>59</sup> Moleong. Op. Cit. Hal 330-331

dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Selain itu, tujuan *membercheck* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan. Setelah *membercheck* dilakukan, maka pemberi data dimintai tandatangan sebagai bukti otentik bahwa peneliti telah melakukan *membercheck*.<sup>60</sup>

### **3.6 Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset (DPKPA) Jl. Bank Banten 5-6 Kabupaten Pandeglang selama dua belas bulan dari bulan Oktober 2010 – September bulan 2011 untuk lebih jelasnya maka dibuat jadwal penelitian sebagai berikut:

---

<sup>60</sup> *Ibid.* Hal.276



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1.Deskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1. Deskripsi Wilayah Kabupaten Pandeglang**

Kabupaten Pandeglang merupakan salah satu 6 Kabupaten/Kota di Provinsi Banten yang berada di ujung barat Pulau Jawa. Secara geografis terletak 6 ° 21'-10' Lintang Selatan dan 104° 48'-106° 11' Bujur Timur, memiliki Luas wilayah 2.747 km<sup>2</sup>, atau sebesar 29,98% dari luas Provinsi Banten dengan panjang pantai mencapai 307 km. Secara administratif terdiri atas 33 kecamatan, dibagi menjadi 335 desa dan 13 kelurahan, dengan batas-batas maksimal:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Serang;
2. Sebelah Barat berbatasan dengan Selat Sunda;
3. Sebelah Selatan berbatasan dengan Samudera Indo
4. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Lebak.

Luas pantai Kabupaten Pandeglang adalah 245 km dengan jumlah penduduk 1.585.000 jiwa, memiliki potensi wisata yang memenuhi unsur:

1. Keindahan Alam (*Natural Beauty*)
2. Keaslian (*Originally*)
3. Kelangkaan (*Scarcity*)
4. Keutuhan (*Wholeness*)

5. Seni budaya (*Art and Culture*)
6. Flora dan fauna

#### **4.1.2. Gambaran Umum Dinas Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset**

Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang berada di Jalan Bank Banten 5-6 Pandeglang. Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Kabupaten Pandeglang merupakan salah satu unsur pelaksana teknis pemerintah Kabupaten Pandeglang di bidang pengelolaan keuangan daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pandeglang dan secara sefektif dan efisien.

Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Kabupaten Pandeglang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset mempunyai tugas pokok membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintah daerah berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan di bidang pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset.

##### **4.1.2.1. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi DPKPA Kabupaten Pandeglang**

Kedudukan, Tugas pokok dan Fungsi DPKPA Kabupaten Pandeglang adalah sebagai berikut:

a) Kedudukan

Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Kabupaten Pandeglang adalah merupakan unsur pelaksana pemerintah kabupaten, dipimpin oleh kepala dinas, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

b) Tugas Pokok

Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset mempunyai tugas membantu bupati melaksanakan urusan pemerintah daerah berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan di bidang pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset.

c) Fungsi

Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, selain menyelenggarakan fungsi sebagai satuan kerja perangkat daerah juga menyelenggarakan fungsi sebagai satuan kerja pengelola keuangan daerah yaitu:

1. Penyelenggaraan urusan wajib di bidang pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset
2. Penyusunan kebijakan teknis di bidang pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset



3. Penyusunan program dan kegiatan sesuai dengan bidangnya
4. Pembinaan teknis di bidang pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset
5. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi di perbendaharaan, anggaran, pendapatan, akuntansi dan aset
6. Pembinaan UPT lingkup dinas pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset
7. Penyelenggaraan urusan umum dan kepegawaian, keuangan, perencanaan, evaluasi dan pelaporan
8. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan bupati sesuai tugas dan fungsinya.

#### **4.1.2.2. Susunan Organisasi DPKPA Kabupaten Pandeglang**

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pandeglang Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pandeglang, Struktur Organisasi Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Kabupaten Pandeglang adalah sebagaimana terlihat pada lampiran dengan susunan organisasi, terdiri dari:

1. Kepala Dinas
2. Sekretariat, terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

- b. Sub Bagian Keuangan
  - c. Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan pelaporan
3. Bidang, terdiri dari:
- a. Bidang Pendapatan, terdiri dari:
    - a) Seksi Pendataan dan Penetapan
    - b) Seksi Penagihan dan Penerimaan
  - b. Bidang Perbendaharaan dan Kas Daerah, terdiri dari:
    - a) Seksi Perbendaharaan
    - b) Seksi Kas Daerah
  - c. Bidang Akuntansi, terdiri dari:
    - a) Seksi Rekonsiliasi dan Pembinaan Akuntansi SKPD
    - b) Seksi Akuntansi Bendahara Umum Daerah
  - d. Bidang Anggaran, terdiri dari:
    - a) Seksi Analisis dan Penyusunan Anggaran
    - b) Seksi Kebijakan dan Pembinaan Anggaran
  - e. Bidang Aset, terdiri dari:
    - a) Seksi Penilaian dan Pemberdayaan Aset
    - b) Seksi Pentatausahaan Aset
4. Unit Pelaksana (UPT)
5. Kelompok Jabatan Fungsional

Dari struktur organisasi Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Kabupaten Pandeglang sebagaimana Peraturan Daerah Kabupaten Pandeglang Nomor 6 Tahun 2008

tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Pandeglang dapat dijelaskan mengenai pembentukan, nomenklatur, rincian tugas dan tata kerja unit pelaksana teknis dinas. Dalam penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan pada salah satu bidang di DPKPA Kabupaten Pandeglang yaitu Bidang Pendapatan.

*Bidang Pendapatan* dipimpin oleh seorang kepala bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala dinas yang mempunyai tugas pokok merumuskan dan melaksanakan petunjuk teknis pendataan, penetapan dan penerimaan obyek pajak, menyusun alokasi dana perimbangan dan melakukan pemungutan pajak dan pendapatan daerah, serta melaksanakan pembinaan dan koordinasi dan fasilitas dalam pendataan dan penetapan obyek pajak.

a. *Seksi Pendataan dan Penetapan* dipimpin oleh seorang kepala seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bidang pendapatan yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pendataan dan penetapan obyek pajak. Rincian tugas seksi pendataan dan penetapan adalah menyusun rencana kerja seksi pendataan dan penetapan obyek pajak, melaksanakan pendataan potensi pendapatan daerah, melaksanakan pendaftaran dan penetapan calon wajib pajak daerah, mendistribusikan formulir pendaftaran wajib pajak dan menerima kembali formulir

pendaftaran dari wajib pajak melalui formulir surat pemberitahuan (SPT) serta pemeriksaan lokasi/lapangan atas laporan dari wajib pajak, menyusun data dan memelihara daftar induk wajib pajak dan wajib retribusi daerah, melakukan perhitungan penetapan pajak daerah, menyusun laporan hasil evaluasi dan monitoring, menginventrisasi dan identifikasi objek pajak dan pendapatan baru yang berpotensi, serta menerbitkan dan mendistribusikan serta menyimpan arsip surat perpajakan daerah yang berkaitan dengan penetapan sehingga berhasil guna dan berdaya guna, efektif dan efisien dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- b. *Seksi Penagihan dan Penerimaan* dipimpin oleh seorang kepala seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bidang pendapatan yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penagihan pajak dan retribusi daerah. Rincian tugas seksi penagihan dan penerimaan adalah menyusun proses, prosedur dan jadwal penagihan pajak dan retribusi daerah, melaksanakan penagihan kepada para wajib pajak sesuai daftar WP, menyusun daftar pelaksanaan kegiatan penagihan sesuai target dan realisasi, melakukan perhitungan jumlah angsuran pungutan/pembayaran/penyetoran atas permohonan wajib pajak yang disetujui, melaksanakan penagihan pajak daerah yang telah melampaui batas waktu jatuh tempo, melayani keberatan dan

permohonan banding serta mengumpulkan dan mengolah data sumber-sumber penerimaan daerah lainnya diuar pajak daerah, membuat laporan realisasi dan daftar WP dan WR (berdasarkan laporan dinas penghasil retribusi) tertunggak, melakukan rekonsiliasi penerimaan melalui verifikasi penerimaan SKPD, evaluasi dan analisis laporan pertanggungjawaban bendahara penerimaan, serta membuat laporan perkembangan hasil penagihan sehingga berhasil guna dan berdaya guna, efektif dan efisien dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

#### 4.1.2.3. Susunan Kepegawaian DPKPA Kabupaten Pandeglang

Pada saat ini DPKPA Kabupaten Pandeglang mempunyai pegawai 89 (delapan puluh sembilan) orang dengan susunan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Susunan Kepegawaian DPKPA Kabupaten Pandeglang**

No	Bidang Pekerjaan	Status						Jumlah
		PNS				TKK	TKS	
		Gol I	Gol II	Gol III	Gol IV			
1.	Sekretariat	-	5	7	2	5	6	<b>25</b>
2.	Bidang Anggaran	-	2	6	-	1	2	<b>11</b>
3.	Bidang Perbendaharaan	-	5	8	-	1	1	<b>15</b>
4.	Bidang Akuntansi	-	4	6	1	1	-	<b>12</b>
5.	Bidang Pendapatan	-	6	3	1	1	1	<b>12</b>
6.	Bidang Aset	-	3	8	-	1	2	<b>14</b>
<b>Jumlah</b>		-	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>89 orang</b>

Sumber: Kesekretariatan DPKPA Kabupaten Pandeglang 2010

#### **4.1.2.4. Visi dan Misi DPKPA Kabupaten Pandeglang**

Sebagai unsur pelaksana pemerintah kota di bidang pengelola keuangan daerah, Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang memerlukan visi dan misi organisasi untuk dijadikan pedoman dan penuntun arah organisasi agar dapat berkerja secara konsisten, antisipatif, inovatif, serta produktif. Visi ini juga sebagai suatu gambaran menantang dimasa depan yang berisikan cita dan citra organisasi, sebagai inspirator dan motivator dalam setiap aktivitas kerja.

Dalam rangka mewujudkan tugas pokok dan fungsi Dinas Pengelolaan Keuangan Pendapatan Aset Kabupaten Pandeglang yaitu ***”DPKPA Kabupaten Pandeglang Sebagai Pengelola Keuangan pendapatan aset daerah yang efisien, efektif, transparan, akuntabel dan auditabel”***

Misi merupakan hal-hal yang harus diemban atau dilaksanakan untuk menjabarkan dan mencapai visi yang telah ditetapkan, karena organisasi yang baik adalah organisasi yang aktivitasnya selalu digerakkan oleh misi. Maka untuk merealisasikan visi Dinas Pengelolaan Keuangan, Pedapatan Dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang sebagaimana dinyatakan diatas, akan ditempuh melalui 4 (empat) misi, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas SDM (sumber daya manusia) aparatur pengelola keuangan, pendapatan dan aset daerah

2. Menyusun, mengembangkan sistem dan mekanisme pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset sesuai perundang-undangan yang berlaku
3. Meningkatkan kualitas pelayanan dan pengelolaan administrasi keuangan, pendapatan, dan aset daerah secara cepat dan tepat
4. Meningkatkan pendapatan Daerah.

#### **4.1.2.5. Tujuan, Sasaran, dan Kebijakan DPKPA Kabupaten**

##### **Pandeglang**

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi yang dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun yang berisi sesuatu yang ideal, mengandung nilai-nilai keluhuran dan keinginan yang kuat untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih yang akan menjadi arah dengan berdasarkan pada kriteria, aksesibilitas dan kewenangan. Tujuan umum DPKPA Kabupaten Pandeglang yaitu:

- a) Meningkatkan koordinasi dalam pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset antara satuan kerja perangkat daerah melalui pemahaman tugas dan fungsinya masing-masing;
- b) Menciptakan persamaan persepsi dalam melaksanakan berbagai kebijakan dalam pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset;

- c) Meningkatkan pelayanan yang prima bagi satuan kerja perangkat daerah lainnya.

Sedangkan sasaran adalah penjabaran dari tujuan, merupakan sesuatu yang akan dicapai melalui tindakan berupa kebijakan alokasi sumber daya, program dan kegiatan. Supaya efektif, sasaran harus bersifat spesifik, dapat dinilai, terukur dan orientasi pada hasil. Berdasarkan tujuan diatas, beberapa hal yang menjadi sasarannya, adalah:

- a) Terkoordinasinya pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset antara satuan kerja perangkat daerah
- b) Terlaksananya tertib dalam pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset
- c) Meningkatnya pelayanan yang prima bagi satuan kerja perangkat daerah lainnya.

Kebijakan merupakan pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu, untuk mempertajam makna dari strategi dan menjadi pedoman bagi berbagai keputusan dalam dalam suatu arah yang akan mendukung strategi, serta mengatur mekanisme tindakan lanjutan untuk pencapaian tujuan dan sasaran.

DPKPA merancang 2 (dua) kebijakan yaitu kebijakan terkait dengan anggaran pendapatan dan anggaran belanja. Beberapa kebijakan terkait dengan anggaran adalah:



- a. Meningkatkan PAD, melalui penggalan potensi sumber daya yang ada seoptimal mungkin dengan tetap memperhatikan kemampuan, kondisi sosial ekonomi masyarakat dan berkelanjutan hasilnya (*sustainable resources and yielded*) yang diikuti dengan meningkatnya fungsi-fungsi pelayanan terhadap masyarakat
- b. Melakukan evaluasi terhadap peraturan daerah yang sudah tidak sesuai dengan semangat otonomi daerah serta tidak sesuai dan kondisi dinamika perkembangan sosial yang terjadi di masyarakat
- c. Melakukan perubahan prosedur dan tata kerja pemungutan, baik terhadap pajak maupun retribusi daerah antara lain dengan melaksanakan intensifikasi dan ekstensifikasi pola pungutan sesuai dengan perubahan dan dinamika pengoptimalan perolehan pendapatan tanpa mengesampingkan peningkatan pelayanan kepada objek pajak atau retribusi pajak.
- d. Meningkatkan kesadaran para wajib pajak/retribusi daerah untuk melaksanakan kewajiban diimbangi dengan peningkatan pelayanan
- e. Melakukan akselerasi pembangunan dengan stimulus pinjaman daerah untuk kegiatan yang bernilai tambah terhadap pendapatan
- f. Mendatangkan investor yang mampu meng-*create* kegiatan yang bersifat *cost recovery Built on Transfer* (BOT)

## **4.2. Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini menjelaskan mengenai data yang didapatkan dalam penelitian oleh peneliti. Untuk menjawab rumusan masalah penelitian yaitu "Bagaimana Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang", maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori implementasi strategi menurut Mc Kinsey. Teori tersebut menjelaskan bahwa terdapat tujuh faktor atau dimensi yang mempengaruhi pelaksanaan strategi yang baik yaitu strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan (*style*), budaya organisasi (*share value*), *staff* dan keahlian (*skill*). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif sehingga data yang diperoleh bersifat deskriptif berbentuk kata dan kalimat dari hasil wawancara, hasil observasi lapangan, dan dokumentasi.

### **4.2.1. Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang**

Strategi adalah penentuan cara yang harus dilakukan agar meningkatkan atau memperoleh hasil yang optimal, efektif, dan dalam jangka waktu yang relatif singkat serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Strategi digunakan oleh berbagai organisasi baik itu organisasi swasta maupun organisasi publik. Hal ini dikarenakan setiap organisasi khususnya organisasi publik mempunyai tujuan untuk mencapai hasil yang optimal yaitu kesejahteraan masyarakat. Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan pendapatan

daerah. Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang khususnya bidang Pendapatan mempunyai dan melaksanakan berbagai strategi untuk meningkatkan penerimaan dari berbagai pajak daerah khususnya dalam penelitian ini pajak hotel. Strategi berjalan baik dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu:

### **1. Strategi**

Untuk melihat bagaimana strategi peningkatan pajak hotel di Bidang Pendapatan DPKPA Kabupaten Pandeglang, berikut penjelasannya berdasarkan indikatornya:

#### **a. Program/kegiatan dalam pelaksanaan strategi peningkatan pajak hotel di Kabupaten Pandeglang**

Pihak DPKPA khususnya bidang pendapatan dalam mengupayakan peningkatan pajak hotel melalui berbagai strategi dengan melaksanakan program atau kegiatan sebagai berikut:

1. Pembentukan Tim Intensifikasi Pajak dan Retribusi yang diketuai oleh Sekda (Sekretaris Daerah) Kabupaten Pandeglang di Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah, dengan melakukan intensifikasi penagihan atau penagihan aktif pajak yaitu dengan pendekatan persuasif kepada wajib pajak. Tidak hanya itu, kegiatan lainnya yaitu adanya pembenahan Sumber Daya Manusia dan pembenahan kelembagaan untuk meningkatkan pelayanan.

Pembentukan Tim Intensifikasi Pajak dan Retribusi ini berdasarkan Keputusan Bupati Pandeglang tentang Pembentukan Tim Intensifikasi dan Ektensifikasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Pandeglang. Kegiatan ini dilaksanakan dengan melakukan penagihan secara aktif kepada wajib pajak hotel oleh pihak DPKPA melalui staf bidang pendapatan. Penagihan ini dilakukan staf pelaksana dengan menghampiri pihak wajib pajak hotel atau menjemput bola. Jika tidak dengan pendekatan persuasif akan sulit untuk meningkatkan penerimaan dari sektor pajak khususnya pajak hotel. Hal diungkapkan oleh I.5 sebagai staff pelaksana pengihan terhadap wajib pajak:

*“Kebanyakan pihak hotel tidak datang ke kantor melainkan jemput bola karena kata mereka yang hotelnya jauh gede diongkos”*

Setelah staf bidang pendapatan melakukan penagihan dan disusun dalam laporan realisasi pendapatan asli daerah dengan benar, maka ketua bidang pendapatan melaporkannya kepada pimpinan atau kepada DPKPA untuk diperiksa atau diedit. Untuk mengetahui hasil penerimaan dari sektor pajak dan retribusi daerah. Setelah menyelesaikan data dalam laporan realisasi Pendapatan Asli Daerah dengan baik, dalam waktu tiga bulan sekali atau triwulan DPKPA dan Sekretaris Daerah melakukan rapat secara rutin untuk evaluasi kinerja dalam

pencapaian target PAD yang diketuai oleh Sekretaris Daerah. Dalam tim intensifikasi ini sekda sebagai pejabat paling tinggi di daerah untuk mengatur dan mengelola SKPD di daerah termasuk untuk mengatur pengelolaan keuangan di daerah. Oleh karena itu, Sekretaris Daerah dalam hal ini berfungsi sebagai koordinator pengelolaan keuangan yang bertujuan untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah. Rapat evaluasi yang dilakukan tiga bulan sekali tidak hanya dihadiri oleh DPKPA saja tetapi juga dihadiri oleh dinas-dinas yang terkait dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah lainnya misalnya Dinas Pariwisata. Berikut ini susunan personalia tim intensifikasi dan ekstensifikasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Pandeglang

Pembina : Bupati

Pengarah : Wakil Bupati

Ketua : Sekretaris Daerah

Anggota : Asisten Administrasi Umum Setda Kabupaten Pandeglang, Asisten Perekonomian dan Pembangunan Setda, Asisten Pemerintahan dan Kesra Setda Kabupaten, Kepala Inspektorat Kabupaten Pandeglang, Kepala SKPD Penghasil PAD di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Pandeglang, Sekretaris dan para Kepala Bidang

pada DPKPA Kabupaten Pandeglang, Kepala Bagian Administrasi Perekonomian Setda Kabupaten Pandeglang, Kepala bagian Hukum Serda Kabupaten Pandeglang, Kepala Bagian Administrasi Pembangunan Serda Kabupaten Pandeglang, Kepala Bidang Ekonomi dan Penanaman Modal Bappeda Kabupaten Pandeglang, dan Para kepala Seksi pada DPKPA Kabupaten Pandeglang.

Sekretaris : Bidang Pendapatan pada DPKPA Kabupaten Pandeglang.

2. Optimalisasi Pendataan dan ketetapan pembayaran wajib pajak hotel di Kabupaten Pandeglang

Kegiatan ini dilakukan dengan mendata wajib pajak hotel dengan mendaftarkan calon wajib pajak daerah, mendistribusikan formulir pendaftaran wajib pajak melalui formulir surat pemberitahuan (SPT) serta pemeriksaan lokasi atau lapangan atas laporan wajib pajak. Kegiatan pendataan dilakukan untuk Wajib pajak baru maupun wajib pajak lama yang sudah memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD) dengan menggunakan salah satu metode *Official Assesment* atau *Self Assesment*. Setelah itu, seksi Pendataan dan penetapan menghimpun, mengolah dan mencatat data

objek pajak dan subyek wajib pajak. Setelah melakukan pendataan, pihak DPKPA khususnya bidang pendapatan melakukan penetapan. Kegiatan penetapan jumlah pajak yang harus dibayar oleh WP dapata melalui cara penetapan oleh Bupati Pandeglang selaku Kepala Daerah (*Official Assesment*) atau *Self Assesment*. Kegiatan dengan cara *Official Assesment* merupakan proses jumlah pajak yang harus dibayar oleh WP dengan cara penetapan oleh Bupati Pandeglang selaku Kepala Daerah. Sedangkan *Self Assesment* merupakan proses penetapan jumlah pajak yang harus dibayar oleh WP dengan cara dibayar sendiri.

Kegiatan ketetapan membayar pajak ini dilakukan secara intensifikasi yang bersifat kekeluargaan. Seksi pendataan dan penetapan melakukan dengan pendekatan kekeluargaan dikarenakan untuk menyambung silaturahmi atau agar terjalin hubungan yang baik antara pemerintah daerah dengan wajib pajak hotel sehingga akan lebih mudah dalam menjalankan tugas.

Selain pendataan, kegiatan lainnya yaitu adanya kegiatan monitoring yang dilakukan setiap satu bulan sekali tepatnya pada setiap hari Sabtu dan Minggu atau pada akhir pekan. Kegiatan monitoring dilakukan pada akhir pekan dikarenakan kunjungan wisatawan di daerah parawisata ramai dan biasanya

tingkat hunian kamae pada setiap hotel ramai sehingga memudahkan petugas memonitoring hotel dan melakukan evaluasi dengan wajib pajak hotel.

3. Memberikan Surat Tagihan Pajak Daerah (STPD) kepada wajib pajak khususnya yaitu para pengusaha atau pengelola hotel di Kabupaten Pandeglang.

Surat Tagihan Pajak Daerah (STPD) adalah surat untuk melakukan tagihan pajak dan/atau sanksi administrasi berupa denda dan/atau uang. Kegiatan ini dilakukan oleh seksi penagihan dan penerimaan setelah proses pendataan dan penetapan pembayaran pajak selesai dilakukan oleh seksi pendataan dan penetapan dengan adanya penyusunan penetapan jadwal penagihan. Sebelum melakukan penagihan bidang pendapatan melakukan penyebaran SKP (Surat Ketetapan Pajak) kepada Wajib Pajak yaitu pada tanggal 5 (sepuluh) setiap bulannya dengan penetapan pembayaran pajak baik secara *Self Assesment* maupun *Official Assesment*. Pelaksana seksi penagihan dalam melakukan penagihan pajak dari sektor pajak hotel sesuai prosedur yang ada yaitu dengan membawa surat tagihan Pajak daerah kepada wajib pajak pada tanggal 10 sampai akhir bulan.

4. Menerbitkan sistem dan prosedur (SISDUR) administrasi pajak daerah yang mengatur tata cara urutan pelaksanaan



pekerjaan administrasi perpajakan untuk menghasilkan masukan bagi pelaksanaan kegiatan pada fungsi lain.

Sistem dan prosedur administrasi pajak daerah Kabupaten Pandeglang mengatur tata cara urutan pelaksanaan pekerjaan administrasi perpajakan, dalam suatu proses yang berkesinambungan dalam suatu fungsi, untuk menghasilkan masukan bagi pelaksanaan kegiatan pada fungsi lain. Adanya SISDUR ini bermanfaat bagi pegawai agar pengetahuan dan pemahaman akan prosedur pajak lebih baik sehingga pekerjaan terselesaikan dengan baik. Tidak hanya untuk pegawai DPKPA sendiri penyusunan sistem dan prosedur administrasi perpajakan dimaksudkan untuk mendukung terselenggaranya tertib administrasi pengelolaan pendapatan daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pandeglang. Sistem dan prosedur administrasi pajak daerah mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 1999 tentang Sistem dan Prosedur Administrasi Pajak Daerah, Retribusi Daerah, dan Penerimaan Pendapatan Lain-lain dengan penyesuaian pada UU No.28 Tahun 2009. SISDUR Pajak Daerah terdiri dari sembilan kegiatan utama, diantaranya yaitu pendaftaran dan pendataan, penetapan wajib pajak, penyetoran, permohonan angsuran dan penundaan pembayaran, pembukuan dan pelaporan,

keberatan dan banding, penagihan, pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan dan penghapusan atau pengurangan sanksi administrasi serta pengembalian kelebihan pemabayaran.

Berdasarkan temuan penelitian, strategi atau cara untuk meningkatkan pajak hotel secara nyata kurang optimal atau tidak maksimal yang dilakukan oleh pemerintah daerah khususnya Dinas Pariwisata dan DPKPA sehingga menyebabkan penurunan sumber penerimaan dari sektor pajak hotel pada tahun 2007 sampai 2010. Hal ini dikarenakan pada tahun 2007 sampai 2010 pemerintah daerah Kabupaten Pandeglang tidak memberikan atau mengadakan alokasi anggaran untuk biaya promosi pariwisata daerah, fasilitas atau infarastuktur jalan dan penerangan jalan menuju daerah pariwisata yang kurang baik. Hal ini sesuai diungkapkan oleh I.<sub>1</sub> sebagai sekretariat subbagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan

*“Sumber penerimaan dari sektor pajak hotel pada tahun 2007 sampai 2010 mengalami penurunan dikarenakan tidak adanya anggaran dari APBD untuk kegiatan promosi pariwisata”*

Hal yang sama diungkapkan oleh I.<sub>11</sub> sebagai pemilik hotel Paranti, sebagai berikut:

*“Untuk sekarang-sekarang upaya untuk meningkatkan pendapatan hotel dari pemerintah daerah gak ada yah..karena pemimpin atau bupati kita bukan*

*pengusaha jadinya tidak paham apa yang kami butuhkan. Promosipun kami lakukan sendiri”*

I.<sub>12</sub> sebagai penanggungjawab Hotel Diana mengatakan hal yang sama, yaitu:

*“Sebetulnya pajak itu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat tapi tidak ada timbal baliknya. Jalan masih rusak. Belum ada strategi untuk peningkatan pajak hotel”*

#### **b. Keterlibatan Staf dalam Pembuatan Program**

Keterlibatan semua pegawai dalam pembuatan program peningkatan pajak hotel sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan suatu program dan keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, karena setiap keputusan sangat membutuhkan saran/masukan dan pendapat dari berbagai pihak atau para pegawai sehingga setiap pegawai mengetahui setiap program yang akan dilaksanakan untuk kedepannya. Selama dalam pembuatan program setiap pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan saran untuk keberhasilan pelaksanaan program yang akan dilaksanakan. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh I.<sub>3</sub> selaku kepala seksi pendataan dan penetapan bidang pendapatan, yaitu:

*” Jelas, semua pegawai ikut campur tangan”*

Pada lain kesempatan, hal yang senada diutarakan pula oleh I.4 selaku Kepala Seksi Penagihan dan Penerimaan bidang Pendapatan, beliau mengatakan bahwa:

*”Tentu terlibat semua pegawai karena semua pegawai sangat penting untuk mengetahui semua program yang akan dilaksanakan. Kami biasanya kumpul bersama atau rapat untuk membahas semuanya”*

Dari petikan dua wawancara diatas dapat dikatakan bahwa dalam pembuatan program kerja bidang pendapatan melakukannya dengan rapat atau *briefing* internal yang dihadiri oleh seluruh staff bidang pendapatan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, selain rapat internal dilakukan oleh seluruh staff terdapat pula rapat internal yang dilakukan oleh setiap seksi. Seperti yang diungkapkan oleh I.4 selaku kepala seksi penagihan dan penerimaan, yaitu:

*” Ada juga rapat yang dilakukan per seksi..”*

Dari petikan wawancara di atas, rapat internal tidak hanya dilakukan oleh seluruh staff bidang, tetapi juga dilaksanakan per seksi untuk membahas program kerja yang akan dilaksanakan dan membahas tugas pokok dan fungsi masing-masing atau disesuaikan dengan pekerjaannya masing-masing.

#### **c. Tingkat Pengetahuan Staf Terhadap Program**

Tingkat pengetahuan pegawai terhadap program yang akan dilaksanakan sangatlah penting karena yang akan melaksanakan program tersebut adalah pegawai itu sendiri. Dengan pengetahuan

pegawai maka keberhasilan suatu program ditentukan dari pengetahuan dan pemahaman yang baik akan tugas yang dijalankan. Karena setiap program telah dibuat secara tertulis, maka staf memiliki tingkat pengetahuan yang cukup terhadap program yang telah, sedang, dan akan dilakukan. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan I.6 sebagai berikut:

*“Untuk bidang pendapatan, semua pegawai sudah baik dalam menjalankan tugas mereka”*

Hal senada diungkapkan oleh I.3. Beliau mengatakan:

*“Semua pegawai tahu dan paham pada setiap program yang akan dijalankan..ya..walaupun pemahaman masih ada sedikit kekuarangan. Dan itu dibimbing”*

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, dalam proses penelitian semua pegawai atau staf mengetahui setiap program yang belum dan akan dijalankan, karena tanpa pengetahuan dan pemahaman program maka suatu program tidak akan berjalan dengan lancar dan baik sesuai tujuan yang telah ditentukan.

#### **d. Pencapaian Strategi**

Salah satu indikator keberhasilan sebuah strategi adalah pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa staf, para staf beranggapan bahwa sejauh ini strategi yang dilakukan dalam meningkatkan pajak hotel sudah cukup berhasil. Hal tersebut diungkapkan oleh I.3 selaku kasi pendataan dan penetapan

*“Tujuan kita kerja di bidang pendapatan yaitu target yang telah ditentukan tercapai”*

Berdasarkan wawancara tersebut, keberhasilan strategi dapat dilihat dari berhasilnya pencapaian target pajak hotel yang telah ditentukan sebelumnya oleh organisasi setiap tahunnya. Adapun target dan realisasi pajak hotel dapat dilihat pada tabel 4.1. berikut:

**Tabel 4.2**  
**Target dan Realisasi Pajak Hotel Tahun Anggaran 2009-2010**

No	Tahun	Target	Realisasi
1.	2009	Rp. 631.737.955	Rp. 425.069.558
2.	2010	Rp. 631.798.000	Rp. 383.053.195

**Sumber: Data DPKPA semester I Tahun 2010**

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, dapat dilihat bahwa pajak hotel di kabupaten Pandeglang mengalami penurunan dan tidak mencapai target. Hal ini dikarenakan pada tahun 2009-2010 tingkat hunian hotel di Kabupaten Pandeglang menurun yang disebabkan oleh rendahnya jumlah wisatawan berkunjung dan berlibur ke tempat wisata di Kabupaten Pandeglang. Banyak hal yang membuat para wisatawan kurang berminat berkunjung ke wisata Pandeglang diantaranya yaitu infrastruktur jalan yang tidak baik atau rusak dan kurangnya nilai promosi dari pihak

Pemerintah Daerah. Selain itu, biaya promosi pariwisata dialokasikan untuk membiayai pemilihan umum bupati di Kabupaten Pandeglang, yang pada waktu itu dilakukan dua kali putaran. APBD Kabupaten Pandeglang Pada tahun 2010 mengalami peneurunan atau defisit dikarenakan pengeluaran atau belanja lebih besar dibandingkan pendapatan.



**Gambar 4.1**  
**Jalan rusak di daerah Caringin – Carita**  
**Kabupaten Pandeglang**

Selanjutnya untuk mengetahui dan menganalisis potensi pajak hotel se Kabupaten Pandeglang, peneliti menggunakan rumus untuk menghitung pajak hotel yaitu

$$\text{Potensi pajak hotel} = A \times B \times C \times D$$

Keterangan:

A: jumlah kamar

B: rata-rata tarif kamar

C: Jumlah hari (dengan asumsi 1 tahun adalah 360 hari)

D: dasar pengenaan pajak

Peneliti menggunakan langkah-langkah untuk mempermudah perhitungan pajak hotel yaitu *pertama*,

menghitung jumlah hotel dan mengkategorikannya berdasarkan tingkatannya yaitu hotel besar, sedang dan kecil. Jumlah wajib pajak hotel di Kabupaten Pandeglang adalah 42 wajib pajak dengan kategori sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Hotel Berdasarkan Potensi Pajak**

No	Jenis Hotel	Potensi Pajak	Jumlah
1.	Hotel Besar	>10 juta/bulan	5
2.	Hotel Sedang	1 – 5 juta/bulan	6
3.	Hotel Kecil	<1 juta/bulan	31
<b>Jumlah</b>			<b>42</b>

**Sumber: Hasil penelitian dari data yang diolah, 2010**

*Kedua*, menentukan sampel. Yaitu menentukan sampel yang mewakili kategori hotel besar, sedang, dan kecil. Sampel tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Sampel Hotel**

No	Jenis Hotel	Sampel
1.	Hotel Besar	Mutiara Carita
2.	Hotel Sedang	Hotel Rakata
3.	Hotel Kecil	Hotel Diana

**Sumber: Hasil penelitian dari data yang diolah, 2010**

Selanjutnya untuk menghitung besar pokok pajak hotel secara umum digunakan rumus sebagai berikut:

a) **Hotel besar**

$$\begin{aligned} \text{Potensi pajak} &= \text{jumlah kamar} \times \text{tarif rata-rata} \times 360 \text{ hari} \times \\ &10\% \\ &= 117 \times 2.000.000 \times 360 \times 10\% \end{aligned}$$



$$= 8.424.000.000$$

$$\text{Ada 5 hotel} = 5 \times 8.424.000.000$$

$$= 42.120.000.000$$

b) **Hotel sedang**

$$\text{Potensi pajak} = \text{jumlah kamar} \times \text{tarif rata-rata} \times 360 \text{ hari} \times 10\%$$

$$= 30 \times 200.000 \times 360 \times 10\%$$

$$= 216.000.000,-$$

$$\text{Ada 6 hotel sedang} = 6 \times 216.000.000$$

$$= 1.296.000.000$$

c) **Hotel kecil**

$$\text{Potensi pajak} = \text{jumlah kamar} \times \text{tarif rata-rata} \times 360 \text{ hari} \times 10\%$$

$$= 15 \times 100.000 \times 360 \times 10\%$$

$$= 54.000.000,-$$

$$\text{Ada 31 hotel kecil} = 31 \times 54.000.000$$

$$= 1.674.000.000$$

$$\text{Jadi, Potensi Pajak} = 42.120.000.000 + 1.296.000.000 + 1.674.000.000$$

$$= 45.090.000.000,-/\text{tahun}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, jumlah potensi pajak hotel yang dimiliki oleh Kabupaten Pandeglang adalah sebesar Rp. 45.090.000.000/tahun. Sedangkan jumlah realisasi yang diperoleh dari sektor pajak hotel berdasarkan laporan realisasi APBD Kabupaten Pandeglang tahun anggaran 2010 yaitu sebesar Rp. 383.053.195/tahun. Maka jumlah *tax gap* (kesenjangan pajak) berdasarkan perhitungan potensi pajak hotel Kabupaten Pandeglang adalah sebesar:

$$\text{Tax gap} = \text{Potensi pajak} - \text{Realisasi}$$

$$= 45.090.000.000 - 383.053.195$$

$$= \text{Rp. } 41.259.468.050$$

Berdasarkan jumlah *tax gap* di atas, dapat diketahui bahwa penerimaan pajak setiap tahun yang jauh dari target yang ditentukan sebelumnya ternyata tidak diimbangi dengan potensi pajak. Jika dibandingkan dengan potensi pajak, kinerja penerimaan pajak selama ini bisa dikatakan masih belum optimal. Hal ini terjadi perbedaan yang sangat jauh antara potensi pajak dan realisasi APBD tahun 2010 dari sektor pajak hotel dikarenakan dari sekian jumlah objek pajak yang terdaftar yaitu sebanyak 42 hotel, hanya beberapa yang aktif melakukan pembayaran pajak. Mengapa demikian? Berdasarkan penelitian yang dilakukan hal itu dikarenakan para pengusaha hotel mendapatkan penurunan pendapatan atau *omset* setiap bulan atau bahkan setiap tahunnya yang disebabkan oleh menurunnya tingkat hunian hotel dan menurunnya para wisatawan yang berkunjung ke objek wisata di Kabupaten Pandeglang. Menurunnya minat para wisatawan berkunjung ke objek Wisata Kabupaten Pandeglang dikarenakan jarak atau tempat objek wisata yang jauh dan didukung oleh infrastruktur jalan yang kurang baik atau jelek. Titik-titik jalan yang rusak hampir berada di rute Pandeglang sampai Pantai carita. Selain itu, tidak adanya promosi secara kontinue dan berkelanjutan yang dilakukan oleh pemerintah daerah khususnya Dinas Pariwisata Kabupaten Pandeglang untuk menarik minat wisatawan sehingga pariwisata kabupaten Pandeglang tidak diketahui oleh

wisatawan lokal maupun internasional. Tidak adanya kegiatan promosi pariwisata disebabkan oleh tidak adanya anggaran dalam APBD, anggaran promosi dialihkan untuk pemekaran wilayah kecamatan di kabupaen Pandeglang. Selain itu, tidak adanya anggaran dikarenakan anggaran yang ada digunakan untuk pembiayaan pemilihan bupati yang diadakan dua (2) kali pemutaran, tidak hanya anggaran promosi yang menjadi korban tetapi pemilihan umum bupati menyedot anggaran lainnya sehingga APBD pada tahun 2010 mengalami defisit. Penggunaan biaya pemilihan bupati dari dana APBD sebesar Rp. 25 Milyar.

**e. Manfaat Strategi**

Manfaat dari diterapkannya strategi oleh suatu organisasi dalam hal ini DPKPA melalui bidang pendapatan yaitu tujuan yang ditetapkan sebelumnya mencapai hasil yang maksimal. Manfaat yang diharapkan dari strategi peningkatan pajak hotel sudah tentu yaitu adanya peningkatan penerimaan dari sektor pajak hotel setiap tahunnya terhadap perolehan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Berdasarkan hasil wawancara dengan staf bidang pendapatan, manfaat yang dapat diambil yaitu:

*Pertama*, adanya kesadaran dari wajib pajak untuk membayar pajak. Hal ini terjadi dikarenakan adanya intensifikasi penagihan yang dilakukan oleh pihak DPKPA melalui bidang pendapatan secara persuasif sehingga terjalin hubungan yang baik

antara wajib pajak dan pegawai DPKPA. *Kedua*, peningkatan penerimaan dari sektor pajak hotel lebih baik dari tahun sebelumnya. *Ketiga*, adanya tertib wajib pajak yaitu dengan melalui optimalisasi pendataan potensi wajib pajak. *Keempat*, pemahaman akan tugas dalam melaksanakan program tentang pajak yang dilakukan oleh para pegawai cukup baik dari tahun sebelumnya yaitu dengan diterbitkannya SISDUR (sistem dan prosedur) administrasi pajak

**f. Evaluasi terhadap Pelaksanaan Program/Kegiatan**

Tahap evaluasi merupakan bagian yang sangat penting dalam pencapaian tujuan. Dengan adanya evaluasi suatu organisasi dapat melihat kekurangan dan kelebihan terhadap kinerja dalam melaksanakan program sehingga akan ditemukan peluang untuk kemajuan suatu program kedepan. Evaluasi tidak hanya terhadap berjalannya program tetapi juga terhadap pelaksana program tersebut yaitu kinerja pegawai tau staf dalam melaksanakan program tersebut. Biasanya di DPKPA khususnya bidang pendapatan melakukan evaluasi dengan rapat semua pegawai atau staf setiap satu bulan sekali. Evaluasi dilakukan dengan membahas laporan kerja setiap tugas yang telah dilaksanakan dan membahas anggaran yang diperoleh dari setiap sektor pajak.

Evaluasi tidak hanya dilakukan di bidang pendapatan sebagai pengelola penerimaan Pendapatan Asli Daerah tetapi juga dengan

mengadakan rapat setiap 3 bulan sekali dengan mendatangi wajib pajak hotel oleh staf penagihan bidang pendapatan dan mengundang para wajib pajak ke DPKPA Kabupaten Pandeglang untuk sosialisasi tentang pajak dan mendengarkan pendapat dan keluhan dari setiap wajib pajak hotel yang dipimpin oleh Bupati atau Sekretaris Daerah. Seperti yang dikatakan oleh I.5, yaitu:

*”Ada evaluasi setiap satu bulan sekali di bidang pendapatan dan per 3 bulan sekali antara wajib pajak dan DPKPA”*

Pembahasan evaluasi biasanya terdapat keluhan dan kendala yang dihadapi oleh petugas bidang pendapatan dalam menghadapi wajib pajak. I.3 mengatakan:

*”Setiap diadakannya evaluasi, para pemilik hotel tidak datang langsung untuk rapat tetapi hanya mengutus pegawainya saja sehingga pengaruh dari hasil evaluasi tidak signifikan”*

Dalam penelitian yang dilakukan, terdapat permasalahan yang sangat penting dalam keberhasilan program dan strategi yang diterapkan oleh DPKPA yaitu pada tahun 2010-2011 tidak terdapat anggaran yang dikeluarkan oleh DPKPA untuk melakukan evaluasi dengan wajib pajak. Seperti yang utarakan oleh I.6:

*“Sayangnya...untuk tahun 2010-2011 tidak ada anggaran untuk mengadakan evaluasi dengan wajib pajak”*

Permasalahan-permasalahan diatas membuat para pegawai atau staf harus melakukan kerja yang lebih optimal. Selain itu para pegawai membutuhkan sarana untuk melakukan evaluasi sehingga

lebih mudah untuk menginformasikan setiap program tentang pajak kepada wajib pajak.

Meskipun sejauh ini strategi dilaksanakan sesuai rencana tetapi dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya *Pertama*, kurangnya tenaga operasional atau pegawai di lapangan. *Kedua*, sarana transportasi yang kurang memadai sebagai penunjang melakukan penagihan. *Ketiga*, Wajib pajak yang dikunjungi tidak melakukan pembayaran pajak karena tingkat hunian yang rendah sehingga pegawai tidak melakukan pembukuan atau proses pembayarn pajak. *Keempat*, selama dua tahun terakhir tidak adanya anggaran untuk melakukan evaluasi dengan wajib pajak. *Kelima*, minimnya anggaran atau uang operasional untuk melakukan penagihan.

Selain itu, terdapat masalah yang ditemukan dalam proses penelitian yaitu tidak adanya strategi nyata untuk membantu para pengusaha meningkatkan tingkat hunian kamar hotel dan meningkatkan pendapatan para pengusaha hotel. Hal ini diungkapkan oleh I.<sub>12</sub> sebagai pengelola Hotel Diana:

*“Belum ada strategi untuk meningkatkan pajak hotel dan tidak ada fasilitas-fasilitas lainnya seperti infrastruktur jalan. Pandeglang termasuk Kota mati...”*

Hal senada diungkapkan oleh I.<sub>11</sub> sebagai pengusaha hotel

Paranti

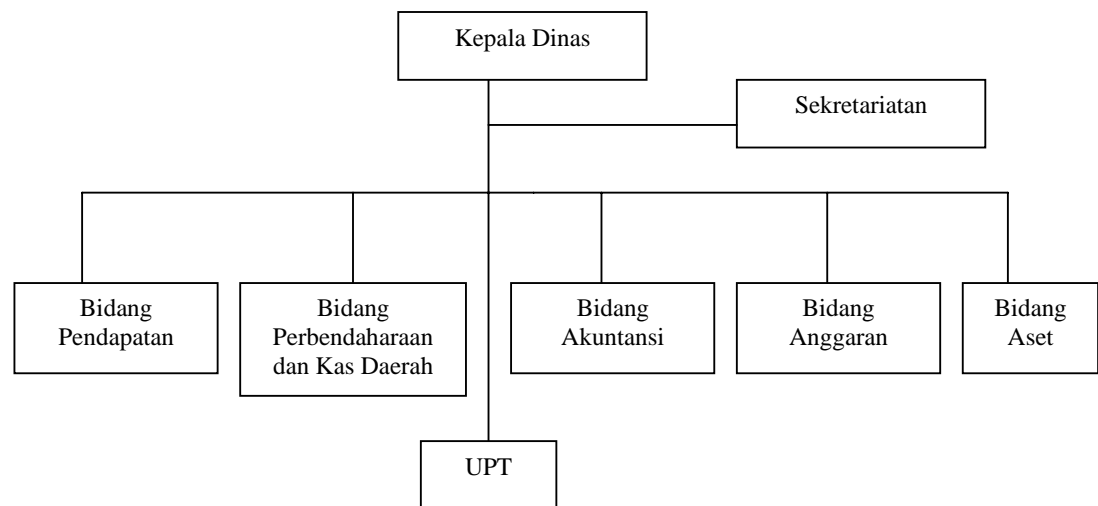
*“Sebenarnya untuk peningkatan pajak hotel tuh ga ada neng...orang pimpinannya aja bukan pengusaha mana ngerti dia....promosi aja dari Pemda ga ada..”*

Adapun sanksi yang diberlakukan oleh pihak DPKPA Kabupaten Pandeglang terhadap wajib pajak tidak dijalankan dengan baik sesuai dengan peraturan yang ada atau Undang-Undang yang telah ditetapkan.

## **2. Struktur**

Dimensi kedua yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan strategi yaitu struktur. Struktur merupakan kerangka dimana kegiatan-kegiatan anggota-anggota organisasi dikoordinasikan. Struktur sangat menentukan keberhasilan organisasi, karena dalam struktur kita dapat melihat bagaimana para pegawai menjalankan tugas berdasarkan fungsinya.

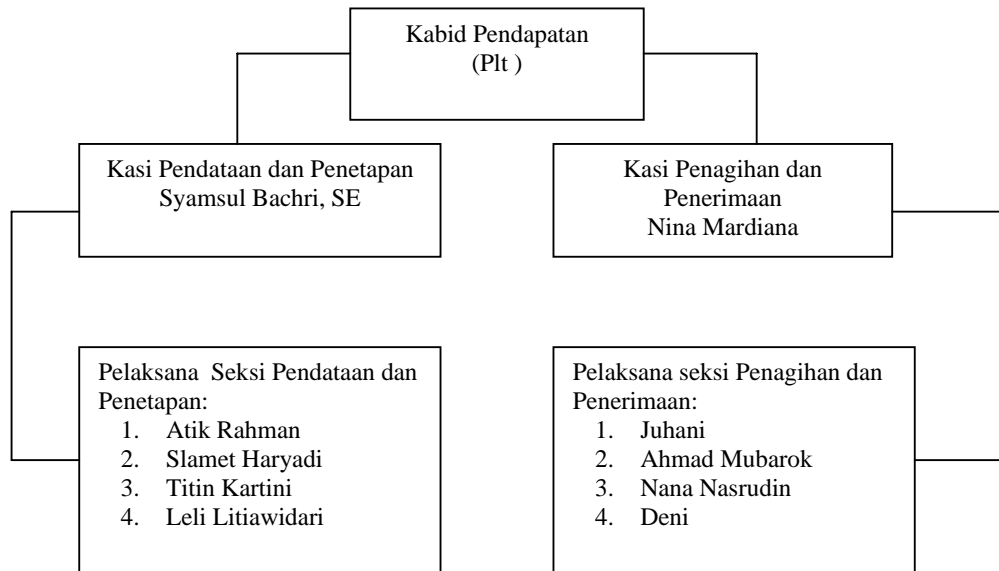
Dalam perjalanannya, Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang mengalami perubahan dan penyempurnaan struktur. DPKPA Kabupaten Pandeglang dahulu dikenal dengan Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD). Perubahan status struktur DPKPA Kabupaten Pandeglang diberlakukan sejak tahun 2008, yaitu penggabungan dari Dinas Pendapatan dan Dinas Keuangan. Berikut ini adalah struktur Organisasi DPKPA Kabupaten Pandeglang:



**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi DPKPA Kabupaten Pandeglang**  
**Sumber: Hasil Penelitian, 2011**

Setelah adanya perubahan struktur organisasi DPKPA Kabupaten Pandeglang terdiri dari lima bidang diantaranya yaitu Bidang Pendapatan, Bidang Perbendaharaan dan Kas, Bidang Akuntansi, Bidang Anggaran, dan Bidang Aset. Berikut adalah struktur organisasi bidang pendapatan DPKPA Kabupaten Pandeglang





**Gambar 4.3**  
**Struktur Organisasi Bidang Pendapatan DPKPA Kabupaten Pandeglang**  
**Sumber: Hasil Penelitian, 2011**

Bidang Pendapatan dikelola oleh seorang kepala bidang dan dua kepala seksi yaitu kasi pendataan dan penetapan serta kasi penagihan dan penerimaan. Sejak awal tahun 2011 sampai sekarang terjadi kekosongan jabatan kepala bagian sehingga untuk mengisi kekosongan dilimpahkan kepada kepala bidang akuntansi atau kepala seksi penagihan dan penerimaan. Berikut ini penjelasan mengenai struktur yang terbagi kedalam beberapa indikator, yaitu:

**a) Pembagian tugas pokok dan fungsi**

Pembagian tugas pokok dan fungsi bidang pendapatan diatur dalam Peraturan Bupati No. 14 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata kerja DPKPA Kabupaten Pandeglang. Sedangkan untuk tugas, fungsi kerja staf bidang pendapatan diatur dan dibuat oleh kepala bidang pendapatan itu sendiri. Berikut Tugas dan Pokok Bidang Pendapatan.

**Tabel 4.5**  
**Tugas Pokok Staf Pelaksana Bidang Pendapatan**

No	Jabatan	Tugas Pokok
1.	Pelaksana Seksi Pendataan dan Penetapan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan pendataan potensi wajib pajak daerah</li> <li>2. Menerbitkan ketetapan pajak daerah dan menyimpan arsip surat perpajakan daerah</li> <li>3. Melaksanakan pendaftaran dan penetapan calon wajib pajak</li> <li>4. Mendistribusikan formulir pendaftaran wajib pajak</li> <li>5. Melakukan perhitungan penetapan pajak daerah</li> <li>6. Menyusun data dan memelihara daftar induk wajib pajak daerah</li> <li>7. Menyusun data target penerimaan pendapatan daerah sesuai potensi yang ada</li> <li>8. Menginventarisir dan identifikasi objek pajak baru yang potensial</li> <li>9. Menghimpun, mengolah dan mencatat data objek dan subjek pajak</li> </ol>
2.	Pelaksana Seksi Penagihan dan Penerimaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menyusun jadwal penagihan pajak dan retribusi</li> <li>2. melaksanakan penagihan sesuai target dan realisasi</li> <li>3. membuat laporan realisasi dan daftar wajib pajak dan wajib retribusi</li> <li>4. melaksanakan rekonsiliasi penerimaan SKPD</li> <li>5. melakukan perhitungan jumlah angsuran pembayaran/penyetoran atas permohonan wajib pajak yang disetujui</li> <li>6. melaksanakan penagihan pajak daerah yang telah melebihi batas jatuh tempo</li> <li>7. membuat laporan perkembangan hasil penagihan</li> </ol>

Sumber: TUPOKSI Bidang Pendapatan DPKPA Kabupaten Pandeglang 2011

**b) Wewenang**

Struktur organisasi selain pembagian tugas, terdapat juga wewenang. Pembagian wewenang di DPKPA dilakukan dengan jelas dan sesuai dengan aturan yang telah ditentukan, untuk bidang Pendapatan wewenang dijalankan dengan baik. Misalnya dalam proses pendataan potensi pajak daerah dan penetapan wajib pajak hotel di kabupaten Pandeglang hanya boleh dilakukan oleh seksi

dan staf pendataan dan penetapan. Contoh lainnya yaitu kewenangan untuk menyusun jadwal penagihan pajak dan retribusi, melaksanakan penagihan sesuai target dan realisasi dan membuat laporan realisasi dan daftar wajib pajak dan wajib retribusi diberikan kepada seksi penagihan dan penerimaan bidang pendapatan. Hal ini seperti diungkapkan oleh I.4

*”Semua yang dikerjakan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Jadi..wewenang kerjanya sudah jelas satu sama lain”*

#### c) **Hubungan Kerja**

Hubungan kerja yang baik akan menimbulkan suatu efektifitas kerja yang pula, yang ditimbulkan dari koordinasi dan komunikasi yang baik diantara pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Sehingga akan terjalin rasa saling membutuhkan satu sama lainnya karena selain manusia dalam fitrahnya makhluk sosial yang memerlukan bantuan orang lain juga untuk menciptakan tujuan yang hendak dicapai yaitu terselesainya pekerjaan dengan baik. Seperti yang diuraikan oleh I.4 sebagai kepala seksi penagihan dan penerimaan:

*“Koordinasi dan komunikasi selalu baik dan dilakukan oleh seluruh pegawai yang terlibat...”*

Berdasarkan wawancara dengan beberapa staff, koordinasi dilakukan oleh semua staff mulai dari staff, kepala seksi, dan kepala bidang. Biasanya koordinasi dilakukan dengan melakukan *breafing* atau rapat kecil sebelum melakukan pekerjaan dan

adanya rapat evaluasi setelah pekerjaan selesai dikerjakan. Hal itu dilakukan, agar semua staff mengetahui setiap pekerjaannya masing-masing tanpa adanya tumpang tindih pekerjaan. Namun terdapat rapat tertentu yang dilakukan oleh kepala seksi, kepala bidang dan pimpinan. Hal tersebut diungkapkan oleh I.5 sebagai staff penagihan dan penerimaan:

*“ tapi ada juga rapat yang dilakukan oleh kepala bidang dan kepala seksi”*

### **3. Sistem**

Sistem mengacu pada prosedur, proses dan rutinitas yang digunakan untuk mengelola organisasi dan menggambarkan bagaimana pentingnya pekerjaan untuk dilakukan. Misalnya sistem pekerjaan, dan sistem informasi. Untuk mengetahui lebih jelas, berikut adalah penjelasannya berdasarkan indikator:

#### **a. Sistem dan Prosedur Perpajakan**

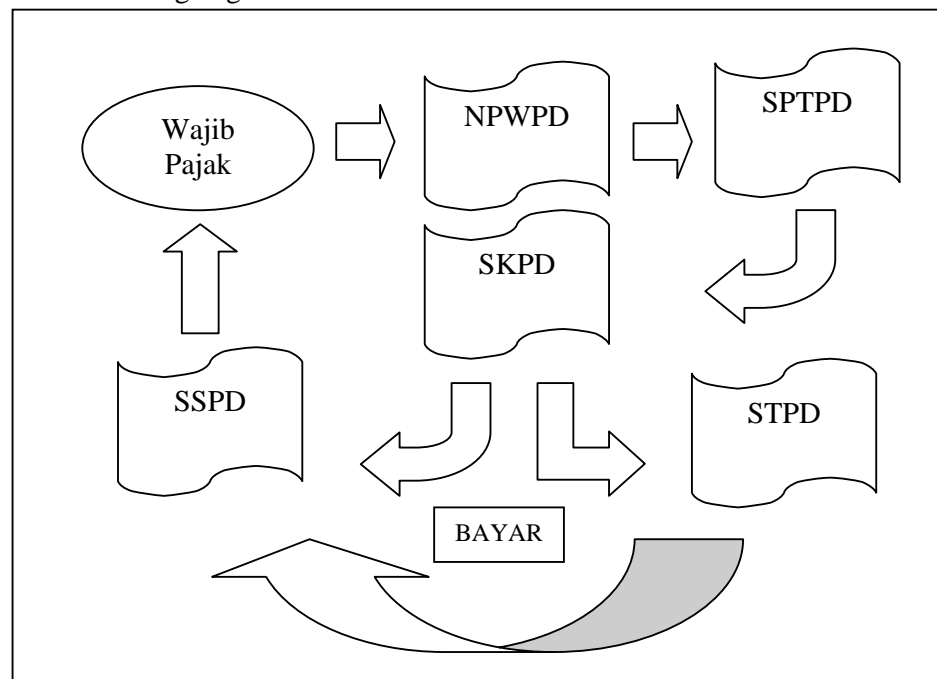
*Pertama*, pendaftaran atau pendataan. Untuk menjadi wajib pajak hotel terlebih dahulu pengusaha atau pemilik hotel harus melengkapi syarat-syarat administrasi diantaranya; surat permohonan menjadi wajib pajak, mengisi formulir pendaftaran wajib pajak dengan melampirkan *foto copy* KTP, Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), dan Surat Izin Tempat Usaha (SITU). Setelah mengajukan syarat-syarat tersebut, permohonan akan diproses sampai terbitnya Surat Keputusan (SK) Pengukuhan

wajib pajak. Dengan terbitnya SK Pengukuhan, maka secara hukum wajib pajak telah memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD). NPWPD digunakan sebagai identitas pribadi/badan dalam membayar pajak. Pembuatan NPWPD tidak dikenakan biaya dan memakan waktu paling lama dua hari kerja.

*Kedua*, penetapan. Setiap bulan wajib pajak akan dikenakan pajak hotel sebesar 10% dari total pendapatan atau omset. Untuk mengetahui berapa jumlah pajak yang dikenakan, wajib pajak wajib mengisi Surat Pemberitahuan Pajak Daerah yang selanjutnya disingkat SPTPD adalah surat yang digunakan oleh wajib pajak untuk melaporkan penghitungan dan/atau pembayaran pajak yang terutang, obyek pajak dan/atau bukan obyek pajak, dan/atau harta dan kewajiban, menurut ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan daerah. SPTPD paling lambat diserahkan tanggal 15 setiap bulannya. Berdasarkan SPTPD, bidang pendapatan akan menetapkan pajak terutang dengan menerbitkan SKPD (Surat Ketetapan Pajak Daerah) yaitu surat ketetapan pajak yang menentukan besarnya jumlah pajak yang terutang.

*Ketiga*, penyetoran. Setelah menerima SKPD, wajib pajak melunasi pajaknya dan menerima Surat Setoran Pajak Daerah yang selanjutnya disingkat SSPD, yaitu surat yang digunakan oleh wajib pajak untuk melakukan pembayaran langsung di kantor

DPKPA Kabupaten Pandeglang dan pembayaran dilakukan dengan penagihan oleh staff DPKPA terhadap hotel yang letaknya jauh dari kantor DPKPA. Apabila pajak tidak atau kurang dibayar setelah lewat waktu paling lama 30 hari sejak SPTPD diterima, wajib pajak akan dikenakan sanksi administrasi berupa bunga sebesar 2% dan pejabat yang berwenang akan mengeluarkan STPD (Surat Tagihan Pajak Daerah). STPD harus dilunasi dalam jangka waktu maksimal satu bulan sejak tanggal diterbitkan. Berikut ini gambar alur proses pajak daerah di Kabupaten Pandeglang:



**Gambar 4.4**

**Alur Proses Pajak Daerah**

**Sumber: Bidang Pendapatan DPKPA Kabupaten Pandeglang**

Berdasarkan wawancara dengan wajib pajak, mereka tidak merasa kesulitan dalam menghadapi perpajakan di Kabupaten Pandeglang karena wajib pajak dibantu oleh pihak pemerintah khususnya pegawai DPKPA untuk memenuhi persyaratan wajib pajak. Biasanya petugas memberikan secara langsung kepada wajib SPTPD (Surat Pemberitahuan Pajak Daerah) dan SKPD (Surat Ketetapan Pajak Daerah) sehingga wajib pajak tidak mengalami proses birokrasi yang rumit. Tidak hanya itu, pihak DPKPA menerapkan sistem “jemput bola” untuk melakukan penagihan pajak terhadap wajib pajak hotel terutama kepada pihak hotel yang lokasinya jauh dengan kantor DPKPA. Hal itu diungkapkan oleh I.<sub>10</sub> sebagai V.R Mutiara Cottage, yaitu:

*“Sebenarnya sangat-sangat membantu”*

Hal yang sama diungkapkan oleh I.<sub>9</sub>, selaku penanggung jawab Hotel Rakata.

*“Setuju, sangat terbantu dengan adanya sistem yang dilakukan oleh Pemda.”*

Pengambilan pajak yang dilakukan oleh pemerintah dari wajib pajak seharusnya dapat dikelola dengan baik karena pajak merupakan sumber penerimaan dari masyarakat untuk membangun kesejahteraan masyarakat pula. Selama ini, berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dengan wajib pajak pengelolaan pajak belum seutuhnya optimal dilakukan oleh pemerintah karena wajib pajak dan masyarakat lainnya tidak merasakan timbal balik dari pembayaran pajak. Seperti yang dikatakan oleh I.<sub>13</sub> selaku staf Pandeglang Raya:

*“Selama ini tidak ada timbal balik kepada kami loh mba...yah liat aja infrastruktur di Pandeglang ga ada bagus-bagusnya”*



Hal sama juga diungkapkan oleh I.<sub>12</sub> selaku staf hotel Diana:

*“Sebetulnya pajak untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat tapi tidak ada timbal balik seperti infrastruktur yang baik”*

**b. Sistem dan prosedur kerja**

Sistem dan prosedur kerja yang diterapkan di DPKPA Kabupaten Pandeglang tidak jauh berbeda dengan instansi-instansi pemerintahan lainnya. Jam kerja yang ditetapkan adalah mulai dari pukul 08.00 sampai dengan pukul 17.00 WIB dengan waktu istirahat pada pukul 12.00 sampai dengan pukul 13.00 WIB. Berdasarkan prosedur kerja setiap pegawai diwajibkan untuk mengikuti apel setiap harinya sebelum melakukan aktifitas kerja. Seperti yang dikatakan oleh I.<sub>7</sub>:

*“Di DPKPA setiap harinya kami pegawai diwajibkan untuk mengikuti apel setiap pagi”*

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, pada kenyataannya hanya sebagian besar pegawai atau staf yang mentaati prosedur kerja. Misalnya terdapat pegawai yang datang terlambat ke kantor untuk melakukan kewajibannya dan suasana kerja tidak lagi kondusif setelah jam istirahat. Dimana waktu yang ditetapkan untuk jam istirahat melebihi dari yang telah ditetapkan, dan suasana kantor yang sepi setelah jam istirahat sehingga sedikit sulit bagi para tamu atau masyarakat membutuhkan pelayanan dari pegawai.

Untuk proses penagihan, para pegawai atau staf penagihan dan penerimaan mulai melakukan penagihan dari tanggal 10

sampai tanggal 20 setiap bulannya. Dalam melakukan penagihan para pegawai harus mendapatkan dan membawa surat perintah (SP) dari pimpinan atau kepala dinas. Seperti diuraikan oleh I.<sub>5</sub>:

*“Kami melakukan penagihan sekitar tanggal 10 sampai tanggal 20 setiap bulannya”*

Hal serupa diungkapkan oleh I.<sub>2</sub>:

*“Penagihan dilakukan antara tanggal 10 sampai tanggal 20. Kami juga bawa surat perintah dari pimpinan”*

I.<sub>14</sub> dari Hotel Sejahtera mengatakan:

*“Biasanya datang kesini tanggal 20 an mereka datang menagih”*

#### **4. Style (Gaya Kepemimpinan)**

Setiap organisasi pasti memerlukan seseorang atau lebih pemimpin. Kepemimpinan dalam konteks struktural terikat tidak saja pada bidang atau sub bidang yang menjadi garapannya, tetapi juga oleh rumusan tujuan dan program pencapaiannya yang telah ditetapkan oleh pemimpin yang lebih tinggi posisinya. Setiap anggota harus melaksanakannya tanpa menyimpang. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang di pimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak

menyimpang dari tugas pokok unit atau bidangnya masing-masing.<sup>61</sup> Oleh karena itu, maju mundurnya atau sukses tidaknya pekerjaan suatu organisasi ditentukan oleh sikap atau gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh organisasi tersebut.

Peran seorang pemimpin sangatlah penting di Bidang Pendapatan, karena dengan adanya pemimpin dapat memberikan arahan kepada pegawai atau staf untuk melakukan pekerjaan atau tugasnya dengan baik. Biasanya di DPKPA baik itu pimpinan, kepala bidang maupun kepala seksi memberikan arahan atau proses bimbingan terhadap pegawai atau staff dengan turun langsung atau bertemu langsung dengan pegawai yaitu dengan adanya rapat seluruh staf dan pembekalan langsung oleh pemimpin. Hal tersebut diutarakan oleh Bapak Samsul Bachri bahwa apabila terdapat masalah setiap pegawai melaporkan langsung kepada pimpinan dan dibahas langsung untuk menyelesaikan masalah tersebut dan mencari bersama solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah. Selain itu, hubungan yang dibangun oleh pimpinan dan staf atau pegawai yaitu rasa kekeluargaan yang erat, tidak ada jarak antara pimpinan dengan para staf karena untuk di Bidang Pendapatan berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga akan tercapai hasil yang maksimal. Hal yang sama dituturkan oleh I.4, yaitu:

---

<sup>61</sup> Nawawi, Hadari, M Martini Hadari. 2004. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Jakarta:Gajah Mada University Press. Hal 11-12

*“Yang pasti nilai kekeluargaan yang diterapkan di Bidang Pendapatan”*

Kepala Bidang Pendapatan dan Kepala seksi melakukan evaluasi satu bulan sekali. Ketika terdapat informasi dan kebijakan baru kepala bidang memberitahu kepada kepala seksi kemudian kepala seksi menyampaikan langsung kepada para staf melalui rapat staf. Selain itu, pemberian sanksi yang dilakukan oleh kepala bidang berupa teguran dan tidak tegas. Karena tingkat kesalahan yang diperbuat oleh pegawai selama ini tidak terlalu besar dan tidak merugikan organisasi dan orang lain. Untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana gaya kepemimpinan yang berlaku di bidang pendapatan, peneliti menggunakan dua indikator sebagai berikut:

**a. Orientasi manajerial terhadap pencapaian tugas**

Berdasarkan wawancara dengan staf, pemberian tugas di bidang pendapatan jelas yaitu didasarkan pada kemampuan dan pengalaman setiap pegawai. Ini diungkapkan sama oleh I.<sub>2</sub>:

*”Mereka (pegawai) menjalankan tugasnya baik sesuai dengan kemampuan masing-masing”*

Dalam setiap penugasan, kepala bidang akan meminta masukan dari kepala seksi untuk menentukan siapa saja staf yang berkompeten melaksanakan tugas tertentu. Setelah itu kepala bidang akan mengeluarkan keputusan secara tertulis tentang penugasan setiap staf. Salah satu yang menjadi pertimbangan kepala bidang dalam menentukan posisi staf adalah latar

belakang pendidikan dan pengalaman. Kedua faktor tersebut merupakan bagian yang amat penting karena tanpa adanya pengalaman dan hanya bermodal latarbelakang pendidikan seseorang tidak dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Hal tersebut disampaikan oleh I.4 bahwa :

*“pengalaman adalah guru yang berharga”.*

Jadi, di dalam dunia pekerjaan pengalaman dan pendidikan harus berjalan beriringan sehingga akan menciptakan hasil yang baik. Namun, di bidang pendapatan untuk sekarang ini belum mempunyai pegawai atau staf lulusan atau ahli akuntansi untuk memenuhi standar kinerja di bidang pendapatan karena sebagian besar lulusan sekolah menengah atas. Hal itu diungkapkan oleh I.3 bahwa:

*“Di bidang pendapatan belum mempunyai ahli akuntansi neng”*

**b. Orientasi manajerial terhadap hubungan antar manusia  
(*personal relationship*)**

Indikator kedua untuk melihat gaya kepemimpinan seseorang adalah dengan memperhatikan bagaimana hubungan antara pimpinan dan bawahannya. Hubungan baik antara kepala bidang dengan para staf akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan meningkatkan motivasi kerja staf. Berikut ini hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan terkait

orientasi manajerial terhadap hubungan antar manusia. Bapak I.<sub>6</sub> selaku staff penagihan dan penerimaan, yaitu:

*“Selama ini antara pemimpin dengan pegawai baik-baik saja”*

Kemudian hal serupa diutarakan oleh I.<sub>8</sub>,

*“alhamdulillah baik-baik saja...”*

Dari dua hasil wawancara, dapat dilihat bahwa pemimpin mempunyai hubungan personal yang baik dengan para pegawai. Pemimpin dalam hal ini memiliki fungsi partisipatif yang bersifat komunikasi dua arah dan pelaksanaan hubungan yang efektif antara pimpinan dengan pegawai dimana setiap keputusan yang akan diambil terlebih dahulu dikomunikasikan kepada para pegawai untuk memberikan saran dan aspirasi kepada pimpinan dengan terkendali dan terarah. Semua pegawai bekerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Selain itu, dalam kepemimpinannya di DPKPA khususnya bidang pendapatan juga menggunakan fungsi pengendalian dimana terdapat proses pengarahan, bimbingan, koordinasi, pengawasan terhadap volume dan beban kerja sseluruh pegawai.

Hubungan antara kepala bidang atau kepala seksi di bidang pendapatan sangatlah erat, hal ini terlihat ketika peneliti melakukan observasi dimana kedekatan satu sama lain akrab misalnya dengan tidak menggunakan bahasa formal atau sapaan

formal. Selain itu, keakraban tercipta karena DPKPA sering mengadakan pertemuan dan sharing sesama pegawai dengan makan bersama, dibentuknya dharma wanita diantara staf perempuan dengan istri staf laki-laki atau istri pimpinan selama satu bulan sekali dan rekreasi bersama. Keakraban diantara para pegawai ini sengaja diciptakan

### 5. *Staff dan skill*

Staf merupakan sumber daya yang amat penting, karena staf adalah motor penggerak atau pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan akan tercapai secara maksimal itu karena pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai atau pelaksana dengan baik. Jumlah pegawai di bidang pendapatan sebanyak 10 orang.

#### a. **Jumlah staf dibandingkan dengan volume pekerjaan**

**Tabel 4. 6**  
**Jumlah Staf Bidang Pendapatan**

No	Jenis pekerjaan	Jumlah
1.	Seksi Pendataan dan Penetapan	5 orang
2.	Seksi Penagihan dan Penerimaan	5 orang

**Sumber: Hasil Penelitian, 2011**

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan, untuk mengimplementasikan strategi yang telah diterapkan menurut peneliti tidak dapat memenuhi beban kerja yang harus dilaksanakan. Karena volume kerja di bidang pendapatan sangatlah besar dimana harus memperhitungkan laporan

pendapatan asli daerah yang bersumber dari penerimaan pajak dan retribusi daerah dan tidak sesuai dengan jumlah staf. Misalnya, untuk melakukan penagihan bidang pendapatan mengirim tiga orang staf penagihan dan penerimaan kepada wajib pajak karena untuk melakukan penagihan bidang pendapatan tidak mempunyai staf atau petugas lapangan, sehingga dalam proses penagihan staf berbeda-beda.

**b. Tingkat pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti**

**Tabel 4.7**  
**Latar Belakang Pendidikan Pegawai Bidang Pendapatan Daerah**

No	Nama	Jabatan	Tingkat pendidikan	Jurusan
1.	H. Nunung Fauzi, SE., MM	Plt. Kepala Bidang Pendapatan	Pasca Sarjana	Ekonomi
2.	Syamsul Bachri, SE	Kasi Pendataan dan Penetapan	Sarjana	Manajemen
3.	Nina Mardiana	Kasi Penagihan dan Penerimaan	SMA	-
4.	Ahmad Mubarak	Staf Pelaksana	S1	FISIP
5.	Atik Rahman	Staf Pelaksana	SMA	-
6.	Slamet Haryadi	Staf Pelaksana	Sarjana	Ekonomi
7.	Titin Kartini	Staf Pelaksana	D3	Ekonomi
8.	Leli Listiawidari	Staf Pelaksana	D3	Perbankan
9.	Juhani	Staf Pelaksana	SMA	-
10.	Nana Nasrudin	Staf Pelaksana	SMA	-
11.	Deni	Staf Pelaksana	SMA	-

**Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian DPKPA Kabupaten Pandeglang 2011**

Berdasarkan tabel 4.6 diatas bahwa latarbelakang pendidikan para staf bidang pendapatan sarjana empat orang dan lima orang berpendidikan SMA. Walaupun sebagian pegawai memiliki pendidikan SMA, para pegawai sangat bertanggungjawab dan memahami pekerjaan yang mereka



lakukan dengan baik karena berdasarkan wawancara dengan para pegawai tidak hanya latarbelakang pendidikan tidak dapat menentukan pekerjaan dilakukan dengan baik dan sesuai kebutuhan dan tujuan organisasi tetapi pengalaman seseorang dalam bekerja juga sangat menentukan keberhasilan pekerjaan yang dilakukan. Sebab, pengalaman akan memberikan pengetahuan yang luas kepada seseorang dan adanya pengalaman seseorang akan melalukan pekerjaan dengan baik dan tersusun sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Hal ini diungkapkan oleh I.4 sebagai kepala seksi penagihan dan penerimaan.

*“Neng...bukan hanya latarbelakang pendidikan yang dibutuhkan, pengalaman juga perlu untuk keberhasilan pekerjaan. Saya aja disini udah kerja lima sampai 6 tahunan”*

I.1 mengutarakan hal yang sama, yaitu:

*“Dalam hal pekerjaan latarbelakang memang penting tetapi apabila tidak mempunyai pengalaman dalam bekerja akan sangat sulit untuk mencapai tujuan bersama organisasi”*

Berdasarkan wawancara diatas, dapat diketahui bahwa untuk posisi atau jabatan penting ditempatkan oleh pegawai yang memiliki pengalaman yang cukup lama di bidang pengelolaan pajak serta latarbelakang pendidikan yang baik sesuai dengan bidangnya. Meskipun demikian, untuk menunjang dan meningkatkan kualitas para pegawai dalam melakukan

pekerjaannya dengan baik dibutuhkan pelatihan dan pembinaan dari pimpinan maupun organisasi.

**c. Sistem Pembinaan Dan Pelatihan Pegawai**

Sistem pembinaan dan pelatihan yang ada di DPKPA Kabupaten Pandeglang sama seperti dinas atau organisasi publik lainnya yaitu dengan adanya pelatihan prajabatan yang diikuti oleh para staf pegawai negeri sipil. Namun untuk pembinaan dan pelatihan yang dilakukan oleh dinas DPKPA Kabupaten Pandeglang sendiri dilakukan melalui rapat seluruh staf dan dilakukan langsung oleh pimpinan.

Berdasarkan wawancara dengan para pegawai di dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang, untuk pembinaan dilakukan atau dikerjakan langsung oleh kepala dinas dan kepala bidang kepada para pegawainya yaitu dengan adanya rapat staf yang membahas masalah-masalah yang dihadapi oleh para pegawai dan adanya pembekalan kerja oleh pimpinan. Hal tersebut diungkapkan oleh I.5:

*“Proses bimbingan dilakukan dengan adanya rapat seluruh staf dan pembekalan dilakukan oleh pimpinan”*

Hal yang senada diungkapkan oleh I.1

*“Pembinaan langsung arahan dan perintah dari pimpinan”*

Ikut serta para pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang dalam

mengikuti pelatihan khususnya di bidang pendapatan masih sangat terbatas. Seperti yang diungkapkan oleh I.3:

*“Setiap tahun ada pemberitahuan untuk pelatihan tapi sering ditolak kecuali pemerintahan yang mengadakannya mengenai keuangan”*

I.5 mengatakan yang sama

*“untuk pelatihan di bidang pendapatan khususnya pajak jarang ikut..kemarin doang ikut di Jakarta berskala nasional yang diadakan oleh PUSDIKLAT Pajak mengenai pajak e-learning, pelayanan PBB,BPHTB, SISMIOP, dan SIG. itupun bidang pendapatan hanya mengikuti pelatihan mengenai BPHTB”*

Dari beberapa pernyataan diatas, diketahui bahwa sistem pelatihan peningkatan pengelolaan keuangan daerah bersifat terpusat di Badan Kepegawaian Daerah atau Nasional, atau diselenggarakan oleh beberapa departemen. Bidang pendapatan tidak memiliki kewenangan mengadakan program pelatihan tersendiri. Hal itu dikarenakan kemampuan para pegawai bidang pendidikan kurang baik dan bidang pendapatan sendiri belum mempunyai ahli keuangan, akuntansi, dan ahli pajak. Oleh karena itu, kesempatan mengikuti pelatihan sangatlah jarang sehingga kemampuan dan pengetahuan para pegawai atau staf bidang pendapatan terbatas juga.

## 6. *Shared Value* (Budaya Organisasi/Nilai Bersama)

Budaya (*share value*) adalah nilai-nilai diluar jangkauan meliputi tujuan dan sasaran yang telah disepakati dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Nilai-nilai ini disebarluaskan kepada orang-orang yang bekerja di organisasi atau perusahaan.<sup>62</sup> Indikator yang digunakan untuk mendeskripsikan budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

### a. Persepsi Pegawai Tentang Kerjasama dengan Pegawai Lain dalam Melaksanakan Tugas

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai bidang pajak daerah, mereka mengatakan bahwa budaya organisasi ditekankan pada rasa kebersamaan dan kekeluargaan dengan sesama teman kerja. Selain nilai-nilai tersebut, nilai yang juga diterapkan dalam bidang pajak daerah adalah keterbukaan, tanggung jawab, kerjasama, dan taat asas. Dengan menerapkan budaya organisasi tersebut maka diharapkan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Kerjasama dalam sebuah organisasi adalah suatu hal yang harus membudaya dalam setiap diri staf atau pegawai. Dengan kerjasama, pekerjaan menjadi cepat selesai karena bisa berbagi tugas dengan teman kerja yang lain. Kerjasama yang baik tidak bisa dilepaskan dari hubungan yang baik pula antara sesama staf.

---

<sup>62</sup>Djaslim Saladin, Op.Cit, hal 108

Seperti yang dikatakan oleh I.<sub>4</sub> selaku kasi penetapan dan penagihan berikut ini:

*“Karena kerja disini sifat kerjanya kekeluargaan, jadi mempengaruhi ke pekerjaan juga. Kami saling membantu dan kerja sama antar pegawai untuk menyelesaikan tugas dilaksanakan dengan baik, cepat dan terasa mudah”*

#### **b. Persepsi Pegawai tentang Pelayanan kepada Wajib Pajak**

Sebagai bidang yang melakukan interaksi langsung dengan wajib pajak. Bidang pendapatan dituntut untuk memahami apa yang dibutuhkan oleh seorang wajib pajak. Melakukan pelayanan dengan baik, sabar, dan ramah adalah suatu keharusan agar wajib pajak merasa senang dengan pelayanan yang diberikan. Apalagi wajib pajak memiliki peranan yang penting dalam pembangunan di Kabupaten Pandeglang. Dibutuhkan kreatifitas dan cara tersendiri untuk menghadapi para wajib pajak dengan karakter yang berbeda-beda. Berikut penjelasan I.<sub>3</sub> selaku staf terkait persepsinya terhadap pelayanan kepada wajib pajak:

*“kita adalah bagian yang sering ketemu dengan wajib pajak sehingga kita bisa memahami kebutuhan wajib pajak. Jadi kami berusaha melayani wajib pajak dengan sebaik mungkin”*

Hal senada juga dikatakan oleh I.<sub>6</sub>, beliau mengatakan bahwa:

*“Kalau ada keluhan dari wajib pajak kami dengarkan dengan seksama dan melaporkannya ke pimpinan untuk segera ditangani”*

Ketika peneliti melakukan observasi terhadap pelayanan kepada wajib pajak pada tanggal 20 Juni 2011, pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak ketika membayar pajak hanya memakan waktu sekitar 10-15 menit saja. Dengan pelayanan waktu yang secepat mungkin diharapkan wajib pajak akan merasa senang dan tidak perlu menunggu lama. Beberapa wajib pajak juga mengatakan bahwa pelayanan yang diberikan sudah cukup baik. Hal ini diungkapkan oleh I.<sup>15</sup> pengusaha hotel sejahtera:

*“Selama ini pelayanan cukup baik, petugas dalam menagih pajak baik, sopan, dan ramah”*

Hal senada juga dikatakan oleh I.<sup>9</sup> selaku penanggungjawab hotel Rakata berikut ini:

*“Pegawai cukup baik, mereka baik-baik semua..”*

Berdasarkan wawancara diatas, wajib pajak cukup merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas. Namun, masih terkendala oleh lokasi yang jauh dari wajib pajak hotel terutama pengusaha hotel yang berada di daerah barat pusat pemerintahan Kabupaten Pandeglang atau daerah tepi pantai dan fasilitas seperti tidak adanya tempat atau ruang khusus untuk pembayaran wajib pajak. Ketika menghadapi wajib pajak, para petugas menganggap wajib pajak sebagai mitra sehingga terjalin hubungan baik antara wajib pajak dengan petugas. Serta melakukan pendekatan secara psikologis demi

tercapainya target perolehan pajak setiap tahunnya. Hal tersebut merupakan langkah yang baik ditengah ketidakpercayaan masyarakat kepada pemerintah terkait penerimaan pajak.

Berdasarkan analisis mengenai strategi peningkatan pajak hotel di Kabupaten Pandeglang di atas, dapat diketahui bahwa strategi dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal atau lingkungan yang berasal dari dalam organisasi terdiri dari faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Faktor kekuatan dalam implementasi strategi peningkatan pajak hotel di Kabupaten Pandeglang diantaranya:

*Pertama*, tugas pokok dan fungsi yang sudah cukup jelas. Pembagian tugas yang diatur secara tertulis memudahkan para staf dalam melaksanakan pekerjaan karena mereka sudah memiliki wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. *Kedua*, sistem dan prosedur perpajakan yang tidak berbelit-belit. Hal ini memudahkan para wajib pajak dalam membayar pajaknya karena petugas yang melakukan pengambilan dan penyebaran SPTPD (Surat Pemberitahuan Pajak Daerah), SKPD (Surat Ketetapan Pajak Daerah), dan STPD (Surat Tagihan Pajak Daerah). *Ketiga*, budaya organisasi yang cukup baik, seperti nilai kerja sama yang kuat dalam diri pegawai dan memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada wajib pajak. Faktor kelemahan antara lain:

*Pertama*, jumlah staf yang tidak seimbang dengan volume pekerjaan. Staf bidang pendapatan DPKPA saat ini berjumlah 10 orang, sedangkan jumlah tersebut tidak cukup untuk menangani seluruh wajib pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang. *Kedua*, pelatihan yang belum maksimal dan sangat terbatas. Pelatihan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kualitas kerja para staf. Namun, hal tersebut belum dapat dilakukan secara maksimal karena pelatihan lebih sering diberikan kepada pegawai setingkat kepala seksi, kepala bidang dan beberapa pegawai. *Ketiga*, anggaran yang belum memadai terutama untuk biaya operasional pelaksana atau pegawai yang melakukan penagihan pajak.

Selain lingkungan internal, implementasi strategi peningkatan pajak hotel juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal atau lingkungan yang berasal dari luar organisasi terdiri dari faktor peluang (*opportunities*) dan faktor hambatan (*threats*). Faktor peluang antara lain:

*Pertama*, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga sistem perpajakan dapat dilakukan dengan menerapkan Sistem Informasi Manajemen Pendapatan Asli Daerah (SIMPAD). *Kedua*, adanya undang-undang pajak daerah yang baru yaitu Undang-Undang Nomor 18 tahun 1997 dan Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2002 Tentang Pajak Hotel. Undang-undang tersebut memberikan manfaat kepada pegawai maupun wajib pajak sebagai panduan dalam mengelola pajak dari sektor pajak hotel sehingga pendapatan daerah dari sektor pajak hotel meningkat.



Sedangkan hambatan dalam mengelola pendapatan daerah dari sektor pajak hotel yaitu rendahnya tingkat kesadaran wajib pajak untuk memenuhi kewajibannya. Sehingga seringkali mereka tidak membayar pajak tepat pada waktunya atau bahkan tidak dapat memenuhi kewajibannya membayar pajak hal ini dikarenakan banyak hotel yang mengalami penurunan omset atau tingkat hunian hotel menurun.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian mengenai Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang belum berjalan dengan maksimal. Adapun hal-hal yang mempengaruhi belum berjalannya strategi dengan maksimal adalah sebagai berikut:

- a. Belum adanya strategi atau upaya secara nyata untuk meningkatkan pajak hotel seperti tidak adanya anggaran promosi pariwisata yang dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Pandeglang untuk meningkatkan kunjungan pariwisata, kurangnya pamflet-pamflet untuk pembayaran pajak hotel, kurangnya perbaikan infrastruktur jalan secara kontinue dan kurangnya penerangan jalan menuju daerah pariwisata sehingga mempengaruhi kunjungan wisatawan yang menurun.
- b. Belum adanya sanksi yang tegas dari pihak DPKPA terhadap wajib pajak yang tidak memenuhi kewajibannya membayar pajak.
- c. Lokasi DPKPA Kabupaten Pandeglang yang jauh dari sebagian besar hotel sehingga menyebabkan kurangnya pelayanan terhadap wajib pajak dan belum adanya petugas lapangan secara khusus untuk melakukan penagihan pajak terhadap objek pajak dan kantor cabang pelayanan atau kantor unit pelayanan pembayaran pajak

- d. Kurangnya pelatihan yang diikuti dan diadakan oleh pihak DPKPA khususnya bidang pendapatan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.
- e. Gaya kepemimpinan di DPKPA Kabupaten Pandeglang belum mampu menggerakkan pegawai untuk bekerja secara optimal.
- f. Nilai-nilai bersama di DPKPA Kabupaten Pandeglang belum dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam upaya peningkatan pajak hotel.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan bagi Dinas Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset (DPKPA) Kabupaten Pandeglang khususnya bagi bidang pendapatan agar implementasi strategi peningkatan pajak hotel dapat berjalan secara maksimal. Adapun saran-saran tersebut yaitu:

- a. Memberikan anggaran untuk pelatihan dan bimbingan yang dilakukan di intern DPKPA terhadap pegawai tentang pajak khususnya di bidang pendapatan
- b. Dalam upaya peningkatan penerimaan dari sektor pajak hotel, DPKPA Kabupaten Pandeglang merumuskan kembali dan mencari strategi agar penerimaan dari sektor pajak hotel meningkat dan pengelolaan

panerimaan pajak hotel lebih efektif dan efisien. Misalnya dengan mengadakan dan memberikan *reward* (penghargaan) kepada wajib pajak hotel yang taat pajak sesuai dengan kontribusi dan kepatuhan mereka dalam membayar pajak agar dapat menjadi motivasi bagi wajib pajak, menyediakan alokasi anggaran untuk kegiatan promosi pariwisata sehingga dapat meningkatkan kunjungan wisatawan ke daerah pariwisata Kabupaten Pandeglang, melakukan perbaikan infrastruktur khususnya jalan secara kontinue dan secara keseluruhan serta memperbanyak penerangan jalan dan memperbanyak pamflet mengenai pajak hotel di sekitar pengusaha hotel

- c. Memberikan sanksi yang tegas kepada wajib pajak yang tidak memenuhi kewajibannya membayar pajak tepat waktu
- d. Adanya petugas lapangan secara khusus untuk melakukan penagihan dan melakukan pengawasan terhadap para objek pajak dengan membangun pusat atau unit pembayaran pajak daerah khususnya pajak hotel di daerah pariwisata misalnya di daerah pariwisata sehingga pembayaran pajak dan pelayanan terhadap objek pajak daerah dapat berjalan secara optimal.
- e. Untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan gaya kepemimpinan yang tegas dan nilai-nilai bersama yang berorientasi pada keorganisasian. Misalnya dengan dengan memberikan *reward* atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dalam kinerja dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, AChaedar. 2006. *Pokoknya Kualitatif*. Pustaka Jaya: Jakarta
- Cresswell, W John. 2010. *RESEARCH DESAIGN Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PustakaPelajar
- Darise, Nurlan. 2009. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. PT Indeks: Jakarta
- David, Fred. R. 2004. *Manajemen Strategis*. PT Indeks: Jakarta
- Denzin K, Norman danYvonna S Lincoln. 2009. *Handbook Of Qualitative Research*. PustakaPelajar: Yogyakarta
- Dirgontoro, Crown. 2001. *Manajemen Stratejik*. PT GramediaWidiasarana Indonesia: Jakarta
- Halim, Abdul. 2004. *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. UPP AMP YKPN: Yoyakarta
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara: Jakarta
- Hunger, J David. 1996. *Manajemen Stategis*. Yogyakarta: Andi
- Ibrahim, Amin. 2009. *Administrasi Publik&Implementasinya*. PT Refika Aditama: Bandung
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. DIA FISIP Universitas Indonesia: Jakarta
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- Miles, Matthew dan Michael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif (Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru)*. Universitas Indonesia (UI-Press): Jakarta
- Mangkuprawira.2004. *Manajemen SDM Stratejik*. PT. Graha Indonesia: Jakarta
- Moleong, J. Lexy. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Nawawi, Hadari, M Martini Hadari. 2004. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Jakarta: Gajah Mada University Press

- Ratminto, Winarsih, Atik Septi. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta
- Rosyidi, H. Ero. 1974. *Organisasi dan Manajemen*. Alumni: Bandung
- Saladin, Djaslim. 2003. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Penerbit Linda Karya: Bandung
- Singarimbun, Masri. Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES: Jakarta
- Sobirin, Ahmad. 2002. *Budaya Organisasi (Pengertian, Makna dan aplikasinya dalam kehidupan Organisasi)*. UPP STIM YKPN: Yogyakarta
- Soehartono, Irawan. 2004. *Metode Penelitian Sosial*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Sondang, P. Siagian. 2007. *Manajemen Statejik*. PT. BumiAksara: Jakarta
- Sukristono. 1995. *Perencanaan Strategis Bank*. Institut Bankir Indonesia: Jakarta
- Syafiie, Kencana Inu. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Asdi Mahastya
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management In Action*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

**Dokumen:**

- Undang-Undang No 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah* dan Undang-Undang No 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*
- Peraturan Daerah Kabupaten Pandeglang Nomor 05 Tahun 2002 tentang *Pajak Hotel*

**Sumber lain:**

- Fatima, Nadia. 2010. *Implementasi Strategi Peningkatan Pajak Restoran di Kota Cilegon*. ANE-FISIP UNTIRTA
- Aprilian, Yusti Adi. 2010. *Implementasi Strategi Peningkatan Retribusi Parkir di Kota Cilegon*. ANE-FISIP UNTIRTA
- Senjaya, Wina. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/konsep-strategi-definisi-perumusan.html>. manajemen stratejik 13 Desember 2010