

## Strategi Pemerintah Kota Manado Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Perhotelan

### *Manado City Government's Strategy in Increasing Regional Original Revenue Through Hotel Tax*

**Jackson Boda<sup>(1)</sup>, Elfie Mingkid<sup>(2)</sup>, Antonius Purwanto<sup>(2)</sup>**

1) Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan, Universitas Sam Ratulangi, Manado

2) Staf Pengajar dan Peneliti pada Program Studi PSP Program Pascasarjana, Universitas Sam Ratulangi, Manado

\*Penulis untuk korespondensi: jacksonbodajr@gmail.com

Naskah diterima melalui Website Jurnal Ilmiah agrisosioekonomi@unsrat.ac.id

: 30 Juni 2022

Disetujui diterbitkan

: 28 September 2022

#### ABSTRACT

*This research aims to: 1) knowing, reviewing, analyzing Manado City Government's strategy in increasing Regional Original Revenue through hotel taxes, and 2) knowing, studying, analyzing what factors support and hinder Manado City Government in increasing Regional Original Revenue through hotel tax. The type of research used in this research is descriptive qualitative and the collection technique is by observation, interviews and documentation. The informants in this study were the Head of the Manado City Regional Revenue Agency, the Head of the Tax and Retribution Service Division of Manado City Regional Revenue Agency, and hotel taxpayers. The results of the study show that: 1) The strategies adopted by the Manado City Government in increasing PAD through hotel taxes are: (a) Aggressive in applying sanctions and penalties for hospitality taxes, (b) Aggressive in improving hotel tax services, (c) Aggressive in increasing communication and counseling on hotel taxes, and (d) Aggressive in increasing the supervision of hotel taxes. Inhibiting factors: (a) Low discipline, compliance of hotel taxpayers to pay taxes, (b) Low honesty, awareness of hotel taxpayers manipulating the amount of income turnover so that tax payments are low, (c) Limited quantity of human resources working and the ineffectiveness of the joint task force in carrying out their duties and responsibilities (d) Administrative sanctions such as fines, less effective closures, (e) Lack of supporting facilities 6) Unfavorable external conditions, the spread of the COVID-19 virus pandemic.*

*Keywords: strategy; city government; hotel tax; regional original revenue*

#### ABSTRAK

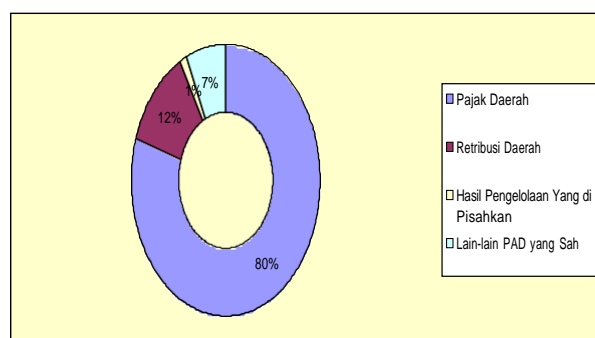
Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui, mengkaji, menganalisis strategi Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah melalui pajak perhotelan, dan 2) mengetahui, mengkaji, menganalisis faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah melalui pajak perhotelan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif serta teknik pengumpulan adalah dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Manado, Kepala Bidang Pelayanan Pajak dan Retribusi Badan Pendapatan Daerah Kota Manado, dan wajib pajak hotel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Strategi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan yaitu: (a) Agresif dalam menerapkan sanksi dan denda pajak perhotelan, (b) Agresif dalam meningkatkan pelayanan pajak perhotelan, (c) Agresif dalam meningkatkan komunikasi dan penyuluhan pajak perhotelan, dan (d) Agresif dalam meningkatkan pengawasan pajak perhotelan. Faktor penghambat: (a) Rendahnya disiplin, kepatuhan wajib pajak hotel untuk membayar pajak, (b) Rendahnya kejujuran, kesadaran wajib pajak hotel memanipulasi jumlah omset pendapatan agar setoran pajak nya rendah, (c) Terbatasnya kuantitas SDM yang bekerja dan kurang efektifnya satgas gabungan dalam menjalankan tupoksinya (d) Penerapan sanksi administratif seperti denda, penutupan kurang efektif diterapkan, (e) Minimnya fasilitas pendukung 6) Kondisi eksternal yang kurang mendukung, merebaknya nya pandemi virus COVID-19.

Kata kunci : strategi; pemerintah kota; pajak hotel; pendapatan asli daerah

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Kota Manado merupakan salah satu Kota Besar yang ada di Provinsi Sulawesi Utara, dalam rangka membangun daerah dan mensejahterakan masyarakat tentu saja membutuhkan anggaran/dana yang memadai. Data yang penulis peroleh dari Badan Pendapatan Daerah Kota Manado, (2020) menyebutkan bahwa sumber pendapatan atau penerimaan daerah Kota Manado terdiri dari 4 (empat) sumber yaitu dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang sah, namun penerimaan tersebut di dominasi oleh pajak daerah, berikut dijelaskan secara rinci kedalam gambar di bawah ini:



Gambar 1. Sumber Penerimaan PAD Kota Manado, 2020

Gambar 1 di atas memberikan penjelasan bahwa, sumber PAD Kota Manado paling tinggi adalah bersumber dari pajak daerah yaitu sebanyak 80%, kemudian disusul oleh retribusi daerah sebanyak 12%, lain-lain PAD yang sah yaitu sebanyak 7% dan yang paling kecil adalah hasil pengelolaan yang dipisahkan yaitu sebanyak 1%. Mengingat pajak daerah merupakan salah satu komponen penting dalam meningkatkan PAD, maka Pemerintah Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara di tuntut agar terus berusaha semaksimal mungkin untuk selalu mengoptimalkan pajak daerah.

Sedemikian besar pentingnya pajak daerah, maka pada tanggal 9 September 2011 diberlakukannya Peraturan Daerah Kota Manado Nomor 2 Tahun 2011 Tentang Pajak Daerah. Tujuan dibuatnya Peraturan Daerah ini dimaksudkan untuk menjadi pedoman dalam upaya penanganan dan pengelolaan pajak daerah guna meningkatkan penerimaan dan pendapatan

daerah, selain itu dengan Peraturan Daerah ini diharapkan ada peningkatan kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan, sehingga dapat mendorong pembangunan daerah, yang pada akhirnya diharapkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat Kota Manado.

Pasal 2 ayat 1 Peraturan Daerah Kota Manado menyebutkan ada 9 (sembilan) jenis Pajak Daerah yang dikelola oleh Pemerintah Kota Manado, jika dilihat dari potensi daerahnya, maka pajak hotel, merupakan salah satu sumber dalam meningkatkan PAD di Kota Manado. Asumsi di atas cukup beralasan mengingat Kota Manado memiliki Destinasi wisata atau Kawasan Strategis Pariwisata Nasional (KSPN) yang cukup terkenal diantaranya yaitu Bunaken, Manado juga dikelilingi dua pulau eksotik, yaitu Manado Tua dan Siladen serta terdapat 29 obyek wisata lainnya. Adanya destinasi wisata ini berimbas pada meningkatnya kebutuhan wisatawan baik domestik lokal maupun mancanegara terhadap penginapan (hotel). Data Dinas Pariwisata Kota Manado (2020) menyebutkan Kota Manado memiliki 20 hotel berbintang yang terdiri dari 1 Hotel Bintang Lima, 12 Hotel Bintang Empat, dan 7 Hotel Bintang Tiga, sedangkan Hotel Non Bintang yang ada di Kota Manado sebanyak 128 Hotel, dengan jumlah kamar sebanyak 4.103.

Permasalahannya sekarang walaupun Kota Manado memiliki potensi yang cukup besar dalam meningkatkan PAD dari sektor pajak hotel, namun berdasarkan data yang penulis peroleh target dan realisasi pajak hotel selama 3 (tiga) tahun terakhir belum mencapai target yang ditetapkan, selain itu dapat diketahui pula bahwa pada tahun 2020 persentase kontribusi pajak hotel terhadap PAD Kota Manado mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

Tidak tercapainya target pajak hotel sebagaimana yang dijelaskan di atas, memberikan gambaran bahwa masih rendahnya kesadaran, kepatuhan wajib pajak untuk membayar pajak hotel. Data yang penulis peroleh dari Badan Pendapatan Daerah Kota Manado (2020) menyebutkan masih terdapat wajib pajak hotel pada periode tahun 2018, 2019, dan 2020 yang terlambat dalam menyetorkan pajak, bahkan ada yang sampai menunggak ke tahun berikutnya, khususnya bagi hotel-hotel berbintang.

Berangkat dari permasalahan fenomena di atas, diperlukan strategi yang perlu dilakukan oleh Pemerintah Kota Manado dalam hal ini Badan Pendapatan Daerah Kota Manado dalam upaya untuk meningkatkan kesadaran, kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kota Manado. Berdasarkan paparan dan permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan tesis dengan judul: "Strategi Pemerintah Kota Manado dalam Meningkatkan PAD Melalui Pajak Perhotelan".

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengangkat permasalahan sebagai berikut: bagaimana strategi Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah melalui pajak perhotelan?

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk :

1. Mengetahui, mengkaji, menganalisis strategi Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan.
2. Mengetahui, mengkaji, menganalisis faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan.

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian diharapkan dapat berguna untuk:

#### **Kegunaan Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengembangan ilmu pengetahuan dan dapat digunakan sebagai rujukan untuk peneliti sejenis.
- b. Menambah wawasan, khasanah berfikir yakni di bidang Pendapatan Asli Daerah dalam sektor Pajak Daerah Kota Manado.

#### **Kegunaan Praktis**

- a. Memberikan masukan kepada instansi terkait dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dalam sektor Pajak Daerah.
- b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Daerah Kota Manado dalam menggali potensi sumber-sumber penerimaan Pajak serta dapat mengidentifikasi permasalahan yang selama ini

terjadi berkaitan dengan pajak daerah sehingga dapat dilakukan estimasi dan proyeksi dari masing-masing pajak yang pada gilirannya dapat disusun kebijakan pemerintah untuk meningkatkan optimalisasi penerimaan pajak yang mendasarkan pada prinsip-prinsip perpajakan yang efektif, efisien dan berkeadilan.

- c. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar S2 pada Universitas Sam Ratulangi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Waktu dan Lokasi Penelitian**

Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Februari 2022 serta tempat penelitian dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah Kota Manado.

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pendapat Arikunto, (2016) metode penelitian deskriptif kualitatif digunakan untuk memecahkan masalah atau menjawab masalah yang sedang dihadapi pada situasi saat ini digunakan untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan prevalensi, penelitian, dengan pemecahan masalah menggunakan teori-teori maupun angka-angka.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terbagi ke dalam 3 teknik dengan penjelasan sebagai berikut:

#### **1. Observasi**

Observasi yakni mengadakan penelitian langsung dengan cara pengamatan kepada objek penelitian untuk memperoleh data-data informasi yang akurat. Jenis observasi menurut peran observer menurut Sugiyono (2013) dibedakan menjadi 3 (tiga) yaitu (1) Observasi partisipasi: merupakan kegiatan observasi yang dilakukan observer, dimana peneliti/observer terlibat secara langsung dan aktif dalam objek yang diteliti (2) Observasi non-partisipan, dimana peneliti /observer dalam mengumpulkan data yang dibutuhkannya tidak ikut aktif di dalam bagian kegiatan (hanya mengamati dari jauh) (3) Observasi kuasi partisipasi : observasi dimana observer seolah-olah turut berpartisipasi yang sebenarnya hanya berpura-pura saja dalam kegiatan observe.

2. Wawancara

Metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai. Menurut Sugiyono (2013) jenis wawancara dibedakan menjadi 2 (dua) wawancara menggunakan pedoman (*guide*) wawancara dan wawancara tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu penyelidikan yang menggunakan sumber-sumber dokumentasi untuk mendapatkan data yang diperlukan.

**Informan Penelitian**

Informan yang dipilih pada penelitian ini diperoleh secara *snowball Sampling*. *Snowball Sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan bantuan *key-informan*, dan dari *key-informan* inilah akan berkembang sesuai petunjuknya. Adapun informan yang di anggap kompeten yaitu:

**Tabel 1. Jumlah Informan**

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Manado	1 Orang
2	Kepala Bidang Pelayanan Pajak dan Retribusi Badan Pendapatan Daerah Kota Manado	1 Orang
3	Wajib Pajak Hotel terdiri dari:	
	a. WP Hotel Bintang Empat	1 Orang
	b. WP Hotel Bintang Tiga	1 Orang
	c. WP Hotel Bintang Dua	1 Orang
	d. WP Hotel Non Bintang	1 Orang
<b>Jumlah</b>		<b>6 Orang</b>

**Teknik Analisis Data**

Teknis analisis data pada penelitian ini terbagi menjadi 4 (empat) tahapan mengutip pendapat Miles dan Huberman sebagaimana yang dikutip Sugiyono, (2013) menyebutkan tahapan analisis data terdiri atas :

1. Reduksi data
2. Penyajian data
3. Triangulasi Data
4. Penarikan kesimpulan

Selanjutnya untuk mengetahui strategi Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan penulis menggunakan analisis SWOT yang mengutip pendapat Gitosudarmo, (2011) terdiri dari empat unsur utama, yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threats* (ancaman).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Kota Manado**

Berdasarkan Peraturan Walikota Nomor 34 Tahun 2010 Tentang Rincian Tugas, fungsi dan Tatakerja Dinas-Dinas daerah pada Pemerintah Kota Manado Badan Pendapatan Daerah Kota Manado mempunyai tugas pokok menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan daerah Kota Manado di bidang pendapatan berdasarkan asas otonomi yang menjadi kewenangan, tugas dekonsentrasi dan pembantuan serta tugas lain sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tujuan dari Badan Pendapatan Daerah Kota Manado adalah : a). Meningkatnya Pendapatan Daerah. b). Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak dan retribusi daerah. c). Terwujudnya pengelolaan pendapatan daerah yang optimal guna peningkatan pembangunan daerah. d). Terwujudnya aparatur pengelola pendapatan daerah yang berdedikasi tinggi, bertanggung jawab serta memiliki wawasan dan keterampilan dalam mengelola pendapatan daerah. Sasaran Badan Pendapatan Daerah Kota Manado adalah : a). Pendapatan Daerah meningkat. b). Kesadaran masyarakat dalam membayar pajak dan retribusi daerah semakin baik. c). Tata kelola pendapatan daerah yang professional. d). Aparatur pengelola pendapatan daerah memiliki dedikasi tinggi, bertanggung jawab, berwawasan luas serta memiliki keterampilan dalam mengelola pendapatan daerah Kota Manado. Sistem dan prosedur perpajakan berdasarkan SOP yang berlaku, di Badan Pendapatan daerah Kota Manado yaitu:

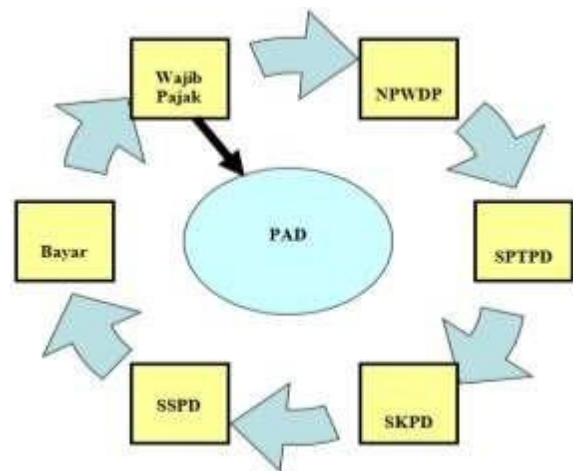
- 1) Pertama, pendaftaran atau pendataan. Untuk menjadi wajib pajak hotel terlebih dahulu pengusaha atau pemilik hotel harus melengkapi syarat-syarat administrasi diantaranya; surat permohonan menjadi wajib pajak, mengisi formulir pendaftaran wajib pajak dengan melampirkan foto copy KTP, Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), dan Surat Izin Tempat Usaha (SITU).
- 2) Kedua, 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).

NPWDP digunakan sebagai identitas pribadi/badan dalam membayar pajak. Pembuatan NPWDP tidak dikenakan biaya dan memakan waktu paling lama dua hari kerja.

- 3) Ketiga, 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.
- 4) Keempat, Wajib Pajak (WP) membawa berkas berupa Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD) beserta dokumen lain yang terkait seperti *Bill/Nota Penjualan*, *Cash Register (CR)*, Laporan Harian ke Sub Bidang Pendaftaran. Berdasarkan SPTPD, Sub Bidang Penetapan akan menetapkan pajak terutang dengan menerbitkan SKPD (Surat Ketetapan Pajak Daerah) yaitu surat ketetapan pajak yang menentukan besarnya jumlah pajak yang terutang.
- 5) Kelima, 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 Badan Pendapatan Daerah Kota Manado dan pembayaran dapat dilakukan dengan peyetoran tunai pada bendahara penerimaan ataupun wajib pajak dapat membayarnya langsung ke Bank yang sudah di tunjuk oleh pemerintah Kota Manado untuk tempat penyetoran pajak daerah. Adapun alur pembayaran tersebut adalah sebagai berikut: a) WP melakukan pembayaran melalui Teller di Bank Sulut GO. Pihak Bank Sulut Go menerima pembayaran WP sesuai dengan SKPD dan mencetak bukti pembayaran sebanyak 2 rangkap. Rangkap asli untuk WP dan rangkap 2 untuk Bank, b) WP membawa bukti pembayaran ke Bendahara Penerima. Bendahara Penerima menerima bukti pembayaran dari WP dan menginput data dari bukti pembayaran dan mencetak Tanda Bukti Pembayaran sebanyak 3 rangkap, lembar asli

untuk WP, lembar salinan 1 untuk Bendahara Penerima, lembar salinan 2 untuk Bidang Pembukuan, c) Terakhir Bidang Pembukuan akan menerima dan menginput Tanda Bukti Bayar di Sistem Daerah (SIMDA).

- 6) Keenam, 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.



Gambar 2. Alur Pembayaran Pajak Perhotelan

## Hasil Penelitian

### Strategi Pemerintah Kota Manado dalam Meningkatkan PAD Melalui Pajak Perhotelan

Diketahui bahwa sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah di Kota Manado adalah melalui pajak daerah, dan pajak daerah yang potensial adalah pajak perhotelan. Permasalahan pokok nya adalah realisasi PAD dari sektor pajak perhotelan masih kurang tercapai atau kurang sesuai dengan target yang ditetapkan. Minimnya perolehan PAD Kota Manado dari sektor pajak perhotelan harus segera dievaluasi, dicarikan strategi dalam upaya peningkatan PAD dari sektor pajak perhotelan. Mengutip pendapat Gitosudarmo, (2011) dalam mencapai strategi yang maksimal dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT yaitu *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threat* (ancaman).

Berdasarkan hasil analisa SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities, Threat*) terkait strategi Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan,

maka dibuatlah matrik *Strenght, Weakness* (Faktor Internal) serta *Opportunities, Threat* (Faktor eksternal) yang disajikan ke dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 2. Hasil Matrix Faktor Internal dan Faktor Eksternal (SWOT)**

Faktor Internal		Faktor Eksternal	
<i>Strenght (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>	<i>Opportunities (O)</i>	<i>Threat (T)</i>
a. Tersedianya legalitas payung hukum yang mengatur tentang pengelolaan pajak perhotelan, dan penerapan sanksi/denda serta aturan hukum tentang pemberian relaksasi terhadap wajib pajak	a. Penerapan sanksi administratif seperti denda, penutupan dan penyegelan kurang efektif diterapkan, sanksi yang diberikan masih sebatas teguran baik melalui surat maupun lisan.	a. Tersedianya stimulus bantuan dari pemerintah pusat, terkait relaksasi penghapusan sanksi administrasi berupa denda serta penundaan pembayaran pajak hotel.	a. Kondisi eksternal yang kurang mendukung, merebaknya nya pandemi <i>Virus-19</i> .
b. Tersedianya personil atau petugas yang turun kelapangan untuk memungut pembayaran pajak.	b. Terbatasnya kuantitas SDM serta satgas gabungan, dalam menjalankan tupoksinya kurang berjalan efektif.	b. Instansi terkait dapat mengajukan kuota penambahan SDM atau pegawai ke BKPSDM Kota Manado.	b. Pegawai yang melakukan pemungutan pajak dilapangan berpotensi melakukan penyimpangan
c. Peningkatan pelayanan, melalui sistem pembayaran dan pelaporan secara <i>online</i> .	c. Minimnya fasilitas pendukung seperti halnya tidak adanya kendaraan operasional, dan sarana prasarana penunjang pelayanan seperti komputer dan printer yang kurang memadai.	c. Instansi terkait dapat mengajukan anggaran untuk belanja modal ke Pemerintah Daerah Kota Manado dalam rangka pemenuhan fasilitas, sarana kerja, kendaraan operasional, kompter, laptop dan printer	c. Fasilitas kerja spesifikasinya kurang berkualitas sehingga cepat rusak dan menghambat pekerjaan pegawai.
d. Tersedianya media promosi sehingga dapat meningkatkan pengetahuan wajib pajak.	d. Komunikasi (sosialisasi, penyuluhan) kurang efektif dilakukan, baik secara langsung atau <i>dor to dor</i> atau secara tidak langsung yaitu menggunakan media massa, media elektronik dan alat peraga	d. Sosialisasi, penyuluhan dapat dilakukan dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi.	d. Kurangnya tenaga IT sehingga kecanggihan teknologi untuk meningkatkan pelayanan kepada wajib pajak kurang maksimal dilaksanakan.
e. Tersedianya kecanggihan teknologi seperti <i>tapping box</i> .	e. Rendahnya disiplin, kepatuhan wajib pajak hotel serta rendahnya kejujuran, kesadaran, transparansi wajib pajak hotel dalam melaporkan omset pendapatan	e. Tersedianya MoU dengan Kejaksaan Negeri Manado yang diharapkan dapat mengontrol disiplin, kepatuhan wajib pajak hotel untuk membayar pajak tepat waktu serta rendahnya kejujuran, kesadaran, transparansi wajib pajak dalam melaporkan jumlah omset pendapatan pajak hotel.	e. Adanya praktek Korupsi, Kolusi dan Nepitisme (KKN) yang masih berkembang

Data matrik SWOT di atas selanjutnya dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT untuk menentukan strategi atau langkah rekomendasi. Langkah pertama adalah faktor internal dimasukkan ke dalam matriks yang disebut matriks faktor strategi internal atau *IFAS (Internal Factor Analysis Summary)* yang berisi kekuatan dan kelemahan organisasi, langkah kedua faktor eksternal dimasukkan kedalam matriks yang disebut matriks faktor strategi eksternal *EFAS (External Factor Analysis Summary)* berisi peluang dan ancaman organisasi.

Berdasarkan tabel hasil perhitungan *IFAS* di atas diketahui bahwa kekuatan “Peningkatan pelayanan, Tersedianya media promosi dan Tersedianya kecanggihan teknologi seperti *tapping box*” memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0,12, artinya “Peningkatan pelayanan, Tersedianya media promosi dan Tersedianya kecanggihan teknologi seperti *tapping box*” merupakan faktor internal yang dianggap paling penting bagi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Selanjutnya nilai rating kekuatan “ Peningkatan pelayanan, Tersedianya media promosi dan



Tersedianya kecanggihan teknologi seperti *tapping box* “ adalah sebesar 5 artinya “Peningkatan pelayanan, Tersedianya media promosi dan Tersedianya kecanggihan teknologi seperti *tapping box* sudah direspon sangat baik oleh strategi organisasi saat ini.

Sedangkan “Tersedianya legalitas payung hukum” memiliki bobot terendah yaitu sebesar 0,03, artinya “ Tersedianya legalitas payung hukum” merupakan faktor internal yang dianggap paling tidak penting bagi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Selanjutnya diketahui juga nilai rating kekuatan “Tersedianya legalitas payung hukum” adalah 3, artinya strategi organisasi yang diterapkan saat ini tidak mampu merespon peluang tersedianya Tersedianya legalitas payung hukum, sehingga nilai kekuatan rendah.

**Tabel 2. Hasil Perhitungan Internal Factors Analysis Summary (IFAS)**

No	Faktor Strategis Internal IFAS	Bobot	Rating	Skor	Kategori
<b>Kekuatan</b>					
Tersedianya					
1	legalitas payung hukum	0,05	3	0,12	
2	Tersedianya personil atau petugas yang turun kelapangan	0,1	3	0,24	
3	Peningkatan pelayanan Tersedianya media	0,16	5	0,6	
4	promosi. Tersedianya kecanggihan	0,16	5	0,6	
5	teknologi seperti <i>tapping box</i> .	0,16	5	0,6	
<b>Jumlah</b>		<b>0,63</b>		<b>2,85</b>	
<b>Kelemahan</b>					
Penerapan sanksi administratif sebatas teguran baik melalui surat maupun lisan.					
1	sebatas teguran baik melalui surat maupun lisan.	0,05	1	0,34	
2	Terbatasnya kuantitas SDM	0,11	2	0,16	
3	Minimnya fasilitas pendukung Sosialisasi, penyuluhan secara	0,11	2	0,24	
4	langsung atau <i>dor to dor</i> kurang efektif dilakukan, Rendahnya disiplin, kepatuhan kejujuran, kesadaran, transparansi wajib pajak hotel	0,05	1	0,34	
5	langsung atau <i>dor to dor</i> kurang efektif dilakukan, Rendahnya disiplin, kepatuhan kejujuran, kesadaran, transparansi wajib pajak hotel	0,05	1	0,34	
<b>Jumlah</b>		<b>0,37</b>		<b>0,59</b>	
<b>Total Strategis Internal</b>		<b>1</b>		<b>3,44</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Diolah Peneliti, 2022

Berdasarkan tabel *IFAS* di atas juga diketahui bahwa kelemahan “Terbatasnya kuantitas SDM dan Minimnya fasilitas pendukung “ memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0,11, artinya “Terbatasnya kuantitas SDM dan Minimnya fasilitas pendukung” merupakan faktor Internal yang dianggap cukup membuat lemah bagi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Selanjutnya nilai rating kelemahan “Terbatasnya kuantitas SDM dan Minimnya fasilitas pendukung “ adalah sebesar 2 artinya strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang kurang baik untuk merespon kelemahan dalam lingkungan internal sehingga nilai kelemahan dari faktor ini cukup besar bagi organisasi.

Selanjutnya merujuk tabel *IFAS* di atas juga diketahui bahwa kelemahan “Penerapan sanksi administratif sebatas teguran baik melalui surat maupun lisan, Sosialisasi, penyuluhan secara langsung atau *dor to dor* kurang efektif dilakukan, Rendahnya disiplin, kepatuhan kejujuran, kesadaran, transparansi wajib pajak hotel“ memiliki bobot terendah yaitu sebesar 0,05 artinya “Penerapan sanksi administratif sebatas teguran baik melalui surat maupun lisan, Sosialisasi, penyuluhan secara langsung atau *dor to dor* kurang efektif dilakukan, Rendahnya disiplin, kepatuhan kejujuran, kesadaran, transparansi wajib pajak hotel” merupakan faktor Internal yang dianggap paling membuat lemah bagi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Selanjutnya nilai rating kelemahan “ Penerapan sanksi administratif sebatas teguran baik melalui surat maupun lisan, Sosialisasi, penyuluhan secara langsung atau *dor to dor* kurang efektif dilakukan, Rendahnya disiplin, kepatuhan kejujuran, kesadaran, transparansi wajib pajak hotel “ adalah sebesar 1 artinya strategi organisasi saat ini memiliki kemampuan yang kurang baik untuk merespon kelemahan dalam lingkungan internal sehingga nilai kelemahan dari faktor ini sangat besar bagi organisasi.

Setelah hasil perhitungan *Internal Factors Analysis Summary (IFAS)* tahapan selanjutnya adalah menghitung *External Factors Analysis Summary (EFAS)* sebagaimana yang telah di buat dan dituangkan kedalam tabel 3. Berdasarkan tabel *EFAS* diketahui bahwa peluang “Tersedianya stimulus bantuan dari pemerintah pusat “ memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar

0,16, artinya “Tersedianya stimulus bantuan dari pemerintah pusat” merupakan faktor eksternal yang dianggap paling penting bagi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Selanjutnya nilai rating peluang “Tersedianya stimulus bantuan dari pemerintah pusat” adalah sebesar 5 artinya tersedianya stimulus bantuan dari pemerintah pusat sudah direspon sangat baik oleh strategi organisasi saat ini.

Sedangkan “Tersedianya MoU dengan Kejaksaan Negeri Manado” memiliki bobot terendah yaitu sebesar 0,05, artinya Tersedianya MoU dengan Kejaksaan Negeri Manado merupakan faktor eksternal yang dianggap paling tidak penting bagi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Selanjutnya diketahui juga nilai rating peluang “Tersedianya MoU dengan Kejaksaan Negeri Manado” adalah 3, artinya strategi organisasi yang diterapkan saat ini tidak mampu merespon peluang tersedianya MoU dengan Kejaksaan Negeri Manado, sehingga nilai peluang rendah.

**Tabel 3. Hasil Perhitungan Internal Factors Analysis Summary (IFAS)**

No	Faktor Strategis Eksternal EFAS	Bobot	Rating	Skor	Kategori
<b>Peluang</b>					
1	Tersedianya stimulus bantuan dari pemerintah pusat	0,16	5	0,8	
2	Instansi terkait dapat mengajukan kuota penambahan SDM	0,15	4	0,64	
3	Instansi terkait dapat mengajukan anggaran untuk belanja modal	0,11	3	0,33	
4	Sosialisasi, penyuluhan dapat dilakukan dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi.	0,11	3	0,33	
5	Tersedianya MoU dengan Kejaksaan Negeri Manado	0,05	3	0,15	
<b>Jumlah</b>		<b>0,59</b>		<b>2,25</b>	
<b>Ancaman</b>					
1	Kondisi eksternal yang kurang mendukung, merebaknya nya pandemi <i>Virus-19</i> .	0,16	2,9	0,46	
2	Pegawai berpotensi melakukan penyimpangan	0,05	2	0,1	
3	Fasilitas kerja spesifikasinya kurang berkualitas	0,05	2	0,1	
4	Kurangnya tenaga IT	0,10	2	0,2	
5	Adanya praktek Korupsi, Kolusi dan Nepitisme (KKN)	0,05	2	0,1	
<b>Jumlah</b>		<b>0,41</b>		<b>0,96</b>	
<b>Total Strategis Eksternal</b>		<b>1</b>		<b>3,21</b>	<b>Sedang/Moderat</b>

Sumber : Diolah Peneliti, 2022

Berdasarkan tabel *EFAS* di atas juga diketahui bahwa ancaman “Kondisi eksternal yang kurang mendukung, merebaknya nya pandemi *Virus-19*” memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0,16, artinya “Kondisi eksternal yang kurang mendukung, merebaknya pandemi *Virus Covid-19*” merupakan faktor eksternal yang dianggap paling mengancam bagi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Selanjutnya nilai rating ancaman “Kondisi eksternal yang kurang mendukung, merebaknya nya pandemi *Virus-19*” adalah sebesar 2,9 artinya tersedianya Kondisi eksternal yang kurang mendukung, merebaknya nya pandemi *Virus-19* sudah direspon cukup baik oleh strategi organisasi saat ini.

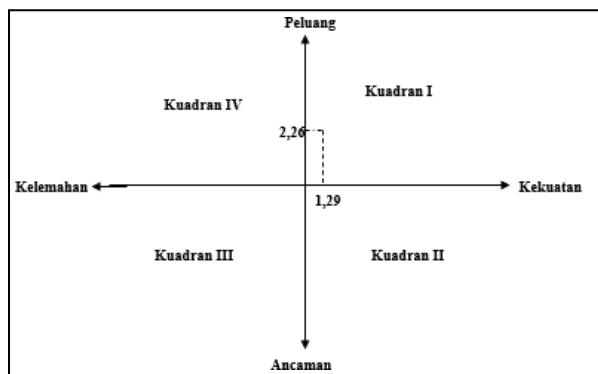
Terakhir tabel *EFAS* di atas juga diketahui bahwa ancaman “Pegawai berpotensi melakukan penyimpangan, Fasilitas kerja spesifikasinya kurang berkualitas dan Adanya praktek Korupsi, Kolusi dan Nepitisme (KKN)” memiliki bobot teendah yaitu sebesar 0,05, artinya “Pegawai berpotensi melakukan penyimpangan, Fasilitas kerja spesifikasinya kurang berkualitas dan Adanya praktek Korupsi, Kolusi dan Nepitisme (KKN)” merupakan faktor eksternal yang dianggap paling tidak mengancam bagi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Selanjutnya nilai rating ancaman “Pegawai berpotensi melakukan penyimpangan, Fasilitas kerja spesifikasinya kurang berkualitas dan Adanya praktek Korupsi, Kolusi dan Nepitisme (KKN)” adalah sebesar 2 artinya “Pegawai berpotensi melakukan penyimpangan, Fasilitas kerja spesifikasinya kurang berkualitas dan Adanya praktek Korupsi, Kolusi dan Nepitisme (KKN)” merupakan faktor eksternal yang dianggap paling tidak mengancam bagi keberlanjutan dan kinerja organisasi. Selanjutnya nilai rating ancaman dalam lingkungan eksternal sehingga nilai ancaman dari faktor ini cukup besar bagi organisasi.

Tahap selanjutnya adalah dari hasil nilai matriks di atas maka dicari nilai kuadran matrik dengan asumsi sebagai berikut: untuk nilai X yaitu selisih total kekuatan dikurangi total dan untuk nilai Y yaitu selisih total peluang – total ancaman Maka hasil dari matrik nilai X dan nilai Y seperti berikut:

$$X = 2,85 - 0,59 = 2,26$$

$$Y = 2,25 - 0,96 = 1,29$$





Gambar 3. Hasil Pemetaan Kuadran Analisis SWOT

Dalam hal ini Bapenda Kota Manado berada pada kuadran I (positif, positif) hal ini menandakan bahwa Bapenda Kota Manado dalam kondisi kuat dan berpeluang. Artinya Bapenda Kota Manado memiliki kekuatan internal serta peluang sehingga dengan kekuatan yang dimilikinya dapat memanfaatkan peluang yang ada menjadi keuntungan bagi Bapenda Kota Manado. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Hasil penelitian dan analisa SWOT di atas dapat ditarik asumsi bahwasanya terdapat 4 (empat) rekomendasi strategi yang dapat dilakukan Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan diantaranya yaitu: 1) Agresif dalam pemberian atau penerapan sanksi/denda pajak perhotelan, 2) Agresif dalam meningkatkan pelayanan pajak perhotelan, 3) Agresif dalam meningkatkan komunikasi (sosialisasi dan penyuluhan) pajak perhotelan, 4) Agresif dalam meningkatkan pengawasan melalui *tapping box* pajak perhotelan.

#### Analisis Faktor-Faktor yang Mendukung dan Menghambat Pemerintah Kota Manado dalam Meningkatkan PAD melalui Pajak Perhotelan

Terdapat 5 (lima) faktor yang mendukung Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan yaitu: 1) Tersedianya legalitas payung hukum yang mengatur tentang pengelolaan pajak perhotelan, 2) Terdapat sanksi dan denda terhadap objek pajak hotel yang menunggak, terlambat dan tidak membayar, sehingga diharapkan dapat memberikan efek jera dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak, 3) Tersedianya personil atau petugas yang turun kelapangan untuk memungut pembayaran pajak, 4) Tersedianya tim satgas gabungan yang bertugas

melakukan pengawasan, razia, yang mendukung terimplementasinya kebijakan pengelolaan pajak perhotelan, 5) Peningkatan pelayanan, melalui sistem pembayaran maupun pelaporan pajak secara *online* sehingga memudahkan dan memberikan kenyamanan wajib pajak untuk membayar pajak.

Hasil penelitian dan wawancara menunjukkan terdapat 6 (enam) faktor yang menghambat Pemerintah Kota dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan Manado yaitu: 1) Rendahnya disiplin, kepatuhan, wajib pajak hotel untuk membayar pajak, sehingga masih terdapat wajib pajak yang menunggak dan terlambat untuk membayar pajak hotel, 2) Rendahnya kejujuran, kesadaran wajib pajak hotel hal tersebut dapat dilihat masih terdapat hotel yang memanipulasi jumlah omset pendapatan agar setoran pajaknya rendah, 3) Terbatasnya kuantitas SDM yang bekerja dan kurang efektifnya satgas gabungan dalam menjalankan tupoksinya sehingga pengawasan, sosialisasi untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak hotel kurang maksimal dilaksanakan, 4) Penerapan sanksi seperti penutupan dan penyegelan bagi objek pajak yang terlambat, menunggak bahkan tidak membayar pajak hotel, kurang efektif diterapkan, sanksi yang diberikan masih sebatas denda administratif, teguran baik melalui surat maupun lisan, 5) Minimnya fasilitas pendukung seperti halnya kendaraan operasional dalam upaya melakukan pengawasan ke daerah-daerah objek pajak, serta fasilitas pelayanan seperti komputer, laptop, printer yang kurang memadai, dan terakhir 6) Kondisi eksternal yang kurang mendukung, merebaknya pandemi *Covid-19*, bukan tidak mungkin berimbas pada menurunnya pendapatan hotel yang pada akhirnya berdampak juga pada penurunan bahkan tidak tercapainya realisasi PAD dari sektor pajak hotel.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan berdasarkan metode analisa SWOT (IFAS, EFAS dan kuadran analisis SWOT adalah “agresif (*growth oriented strategy*)” artinya Pemerintah Kota Manado melalui Bapenda Kota Manado memiliki kekuatan internal dan peluang, sehingga dengan kekuatan dan peluang dimilikinya dapat menjadi

keuntungan bagi Bapenda Kota Manado dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan adapun rekomendasi strategi tersebut ada 4 (empat) diantaranya yaitu: a) Agresif dalam menerapkan sanksi dan denda pajak perhotelan, b) Agresif dalam meningkatkan pelayanan pajak perhotelan, c) Agresif dalam meningkatkan komunikasi dan penyuluhan pajak perhotelan, dan d) Agresif dalam meningkatkan pengawasan pajak perhotelan

2. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Pemerintah Kota Manado dalam meningkatkan PAD melalui pajak perhotelan yaitu a) Faktor pendukung: (1) Tersedianya legalitas payung hukum yang mengatur tentang pengelolaan pajak perhotelan, (2) Terdapat sanksi dan denda terhadap objek pajak hotel yang menunggak, terlambat dan tidak membayar pajak, (3) Tersedianya personil atau petugas yang turun kelapangan untuk memungut pembayaran pajak, (4) Tersedianya tim satgas gabungan yang bertugas melakukan pengawasan, razia, yang mendukung terimplementasinya kebijakan pengelolaan pajak perhotelan, (5) Peningkatan pelayanan, melalui sistem pembayaran dan pelaporan pajak secara online, b) Faktor penghambat: (1) Rendahnya disiplin, kepatuhan wajib pajak hotel untuk membayar pajak, (2) Rendahnya kejujuran, kesadaran wajib pajak hotel memanipulasi jumlah omset pendapatan agar setoran pajaknya rendah, (3) Terbatasnya kuantitas SDM yang bekerja dan kurang efektifnya satgas gabungan dalam menjalankan tupoksinya (4) Penerapan sanksi administratif seperti denda, penutupan dan penyegelan bagi objek pajak yang terlambat, menunggak bahkan tidak membayar pajak hotel, kurang efektif diterapkan, (5) Minimnya fasilitas pendukung seperti halnya tidak adanya kendaraan operasional dan terbatasnya fasilitas pelayanan seperti komputer, laptop dan printer (6) Kondisi eksternal yang kurang mendukung, merebaknya pandemi Virus Covid-19.

### Saran

Adapun saran yang penulis ajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hendaknya Badan Pendapatan Daerah Kota Manado menerapkan sanksi yang tegas dan proporsional, sesuai dengan peraturan yang berlaku, jika terdapat wajib pajak yang menunggak dalam membayar atau melaporkan

pajak perhotelan hal ini dilakukan sebagai upaya untuk memberikan efek jera, meningkatkan ketaatan, kepatuhan wajib pajak terhadap kewajibannya untuk membayar pajak serta tidak mengabaikan kewajibannya untuk membayar pajak.

2. Hendaknya Badan Pendapatan Daerah Kota Manado melalui Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Manado mengajukan usulan anggaran belanja modal pada saat penyusunan Renja, dan RKA hal ini dilakukan dalam upaya pemenuhan fasilitas kerja seperti pemenuhan kendaraan operasional, komputer, laptop, printer serta peningkatan kualitas jaringan internet, sehingga pelaksanaan kerja pegawai tidak terhambat, dapat memberikan pelayanan yang prima terhadap wajib pajak.
3. Hendaknya Badan Pendapatan Daerah Kota Manado meningkatkan frekuensi sosialisasi, dan penyuluhan perpajakan, baik secara langsung maupun menggunakan media, karena sosialisasi, dan penyuluhan perpajakan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan pengetahuan, pemahaman wajib pajak yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan, kesadaran wajib pajak dalam menunaikan kewajibannya untuk membayar pajak.
4. Hendaknya Badan Pendapatan Daerah Kota Manado meningkatkan frekuensi pengawasan secara langsung, hal ini dilakukan dalam upaya untuk meminimalisir penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh wajib pajak hotel, sehingga diharapkan wajib pajak hotel dapat melaporkan dan membayar pajak hotel sesuai dengan omset yang didapat. Selain itu hendaknya tim satgas gabungan (Bapenda, Sat Pol-PP) mengadakan monitoring langsung di lapangan dengan cara mengawasi langsung selama beberapa hari untuk menghitung besarnya omset dan melihat serta membandingkan besarnya penghasilan dengan tingkat keramaian pengunjung hotel.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2011. *Manajemen Strategi*. BPFE. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R dan D*. Alfabeta. Bandung.