

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

LEMBAR PERNYATAAN

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kabupaten Samosir” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, September 2019
Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL
TGL. 20
8006CAHF046208239
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Nancy J.

**Nanci L. Marbun
NIM. 500693473**

Abstract

Analysis of Regional Original Revenue Strategies for Hotel Taxes and Restaurant Taxes in Samosir Regency

Nanci Lusiana Marbun
marbun.nanci@gmail.com
Post Graduate Open University

Regional Original Income (PAD) is a source of funds that must be optimally explored in support of the Development of Regional Governments. Local governments in spending development in areas that have the right and reduce the budget for the central government, can help from the many capabilities of Regional Original Income (PAD). The problem taken in this study is How the Government of Samosir District Efforts to increase Regional Original Revenue from Hotel Taxes and Restaurant Taxes and what hinders the increase of Regional Original Income from Hotel and Restaurant Taxes in Samosir Regency or in other words This research was conducted to evaluate the , opportunities, and challenges for the Government of Samosir Regency in increasing Hotel Taxes and Restaurant Taxes and understanding the Strategy carried out by the Government of Samosir Regency to increase the acceptance of Hotel Taxes and Restaurant Taxes. This research uses three indicators, namely internal factors which consist of opportunities and challenges as well as strategies to increase hotel tax revenue and restaurant tax. The research method used is a descriptive qualitative research method with research subjects related to hotel tax receipts and restaurant taxes, namely Bapenda, Bappeda, DPRD members, taxpayers and the general public. Data Collection Method The data used is the SWOT analysis. Based on the analysis obtained information about Increasing Hotel Taxes and Restaurant Taxes in Samosir Regency requires internal factors and strengths and external factors. Based on the SWOT analysis, the strategies obtained to Increase Hotel Tax and Restaurant Tax revenues include (1) Increasing and enhancing the ability of qualified workers in the field, (2) Utilizing the roles and cooperation involved in managing and providing Hotel Tax and Restaurant Tax assistance. (3) Submitting regulations related to the acceptance of Hotel Taxes and Restaurant Taxes by confirming sanctions for each coverage, (4) Assessing shortcomings and improving the regional financial management system, (5) Optimizing the procurement of facilities and infrastructure that support Hotel Tax and Restaurant Tax and (5) Exploring the potential to question new tax objects.

Keywords: Strategy, Tax Hotel, Restaurant Tax

Abstrak

Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir

Nanci Lusiana Marbun
marbun.nanci@gmail.com
Pasca Sarjana Universitas Terbuka

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan sumber dana yang harus digali secara optimal menunjang Pembangunan suatu Pemerintah Daerah. Pemerintah Daerah dalam membiayai pembangunan di daerah yang bersangkutan dan mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat, dapat diukur dari besarnya kemampuan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Permasalahan yang diambil dalam penelitian ini adalah Bagaimana Upaya Pemerintah Kabupaten Samosir untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran dan Apa saja hambatan yang dihadapi dalam upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kabupaten Samosir atau dengan kata lain Penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi Pemerintah Kabupaten Samosir dalam meningkatkan Pajak Hotel dan Pajak Restoran dan mengetahui Strategi yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Samosir untuk meningkatkan Penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu faktor Internal yang terdiri dari peluang dan ancaman serta Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Metode Penelitian yang digunakan adalah Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif dengan Subjek Penelitian Pihak yang terkait dalam Penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran yaitu Pihak Bapenda, Bappeda, Anggota DPRD, Wajib Pajak dan Masyarakat Umum. Metode Pengumpulan Data yang digunakan adalah analisis SWOT. Berdasarkan analisa diperoleh informasi bahwa Peningkatan Penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir dipengaruhi faktor Internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor Eksternal (peluang dan ancaman). Berdasarkan analisis SWOT diperoleh strategi untuk Peningkatan penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran antara lain (1) Menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan, (2) Memanfaatkan peran dan kerjasama instansi terkait dalam pengelolaan dan pengawasan penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran, (3) Menjalankan peraturan terkait dengan penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran, (4) Mengkaji kekurangan dan memaksimalkan system pengelolaan keuangan daerah, (5) Meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran dan (5) Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak baru.

Kata Kunci : Strategi, Pajak Hotel, Pajak Restoran

**PERSETUJUAN TAPM
PASCA UJIAN SIDANG**

Judul TAPM : Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah
atas Pajak Hotel dan Restoran Kabupaten Samosir.

Penyusun TAPM : Nanci L Marbun
NIM : 500693473
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi bidang minat Administrasi
Publik
Hari/Tanggal : Sabtu/ 31 Agustus 2019

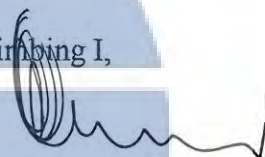
Menyetujui :

Pembimbing II,



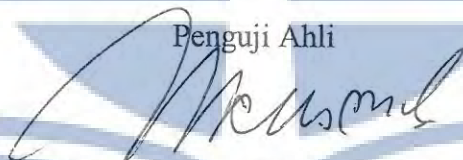
Dr. Ari Juliana, M.A
NIP. 19580701 198803 2 001

Pembimbing I,



Prof. Dr. Marlon Sihombing, M.A
NIP. 19590816 198611 1 001

Penguji Ahli



Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A

Mengetahui :

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial, dan
Politik



Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan Fakultas Hukum, Ilmu
Sosial, dan Ilmu Politik (FHISIP)



Dr. Sofjan Aripin, M. Si
NIP. 19660619 199203 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Nanci L Marbun
 NIM : 500693473
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah atas Pajak Hotel dan Restoran Kabupaten Samosir

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Ilmu Administrasi bidang minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :
 Hari/Tanggal : Sabtu/ 31 Agustus 2019
 Waktu : 08.00 – 09.30 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : **Dr. Darmanto, M.Ed**

Tandatangan

Penguji Ahli

Nama : **Prof.Dr.Aries Djaenuri, M.A**

Pembimbing I

Nama : **Prof.Dr.Marlon Sihombing, M.A**

Pembimbing II

Nama : **Dr.Ari Juliana, M.A**

RIWAYAT HIDUP

- Nama : Nanci L Marbun
 NIM : 500693473
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi bidang minat
 Administrasi Publik
 Tempat/Tanggal Lahir : Palipi/ 06 Agustus 1987
- Riwayat Pendidikan : - Lulus SD Negeri No.174593 Hatoguan pada tahun 1999;
 - Lulus SLTP SW.Bintang Samosir pada tahun 2002;
 - Lulus SMU Santho Thomas-3 Medan pada tahun 2005;
 - Lulus S1 Ekonomi Akuntansi di Universitas HKBP Nommensen Medan Tahun 2010.
- Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2011 s/d 2016 sebagai staf Penyusunan Laporan Keuangan pada Instansi Dinas Pendapatan, Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Samosir;
 - Tahun 2017 s/d saat ini sebagai Kepala Sub Bidang Pembukuan dan Pelaporan pada Instansi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Samosir.

Medan, September 2019

Nanci L Marbun
 NIM.500693473

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa, sang pencipta langit dan bumi serta segala isinya yang telah melimpahkan rahmat, serta kasih sayang-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan Tesis Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan dan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof.Ojat Darajat,M.Bus., Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka;
2. Dr.Sofjan Aripin,M.Si selaku Dekan Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FHISIP);
3. Dr.Darmanto,M.Ed selaku ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik;
4. Prof.Dr.Aries Djaenuri,M.A selaku penguji ahli yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
5. Bapak Prof.Dr.Marlon Sihombing,M.A selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan kepada saya dalam menyelesaikan TAPM ini;
6. Ibu Ari Juliana,M.A selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan kepada saya dalam menyelesaikan TAPM ini;

7. Pihak BAPENDA Kabupaten Samosir, Pihak BAPPEDA Kabupaten Samosir dan Anggota DPRD Kabupaten Samosir, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk memperoleh informasi dan data;
8. Bapak/Ibu Wajib Pajak yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk memperoleh informasi dan data;
9. Orang tua kandung tersayang dan tercinta Bapak Pangihutan Marbun, S.Pd dan Ibu Nurbasa Sinaga, S.Pd dan kedua Mertua ku Bapak Jagar Gultom dan Ibu Ermas Situmorang, S.Pd atas semua doa, kasih sayang dan dukungan yang telah diberikan dalam penyusunan TAPM ini;
10. Suamiku tercinta Brigadir Daniel Marulitua Gultom dan kedua putraku Mangappu Sebastian Gultom, Owen Haholongan Gultom atas semua doa, dukungan dan bantuan yang telah diberikan dalam penyelesaian TAPM ini;
11. Seluruh rekan – rekan Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Publik kelas Samosir, atas bantuan dan dukungannya selama menempu studi, penelitian dan dalam penulisan TAPM ini;
12. Seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang sudah membantu dalam penyelesaian TAPM ini.

Saya menyadari TAPM ini belum sempurna, namun harapan saya semoga TAPM ini bermakna bagi seluruh pembaca. Kiranya Tuhan memberkati kita semua. Amin.

Samosir, September 2019

Nanci Lusiana Marbun

NIM.500693473

DAFTAR ISI

Lembar Pernyataan	i
Abstrak	ii
Abstrack	iii
Lembar Persetujuan Artikel	iv
Persetujuan TAPM Pasca Ujian Sidang.....	v
Pengesahan Hasil Ujian Sidang	vi
Riwayat Hidup	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi	x
Daftar Bagan	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
BAB. I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Ruang Lingkup Permasalahan	9
C. Perumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian.....	10
E. Manfaat Penelitian	11
BAB. II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Kajian Teori	12
2.1 Otonomi Daerah	12
2.2 Kemampuan Daerah untuk Berotonomi Daerah	14
2.3 Strategi.....	15
2.3.1 Kriteria Analisis Strategi	16
2.3.2 Ciri dan Manfaat Strategi	18
2.4 Manajemen Strategis	20
2.4.1 Rencana Strategik.....	21
2.5 Analisis SWOT.....	23
2.6 Keuangan Daerah	24
2.7 Administrasi Publik dan Kebijakan Publik	28
2.8 Pendapatan Asli Daerah	30
2.8.1 Jenis – Jenis Pendapatan Asli Daerah	31
2.9 Pajak	34
2.9.1 Pengertian Pajak	34
2.9.2 Fungsi Pajak	36
2.9.3 Asas-Asas Pemungutan Pajak	42
2.9.4 Teori Perpajakan	44
2.10 Pajak Daerah.....	48
2.11 Pajak Hotel	48
2.12 Pajak Restoran	51
2.13 Manajemen Strategis Meningkatkan PAD	53
B. Penelitian Sebelumnya	55
C. Kerangka Berpikir	57
D. Defenisi Operasional	58

BAB. III METODE PENELITIAN	60
A. Desain Penelitian.....	60
B. Subjek Penelitian.....	62
C. Instrumen Penelitian.....	62
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	63
E. Metode Analisis Data	64
BAB. IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	69
A. Gambaran Umum Keuangan Daerah Kabupaten Samosir.....	69
1. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Samosir	69
2. Struktur Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Samosir.....	71
3. Prosentase Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Samosir..	72
B. Analisis Internal dan Eksternal Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kabupaten Samosir.....	74
1. Analisa Kekuatan dalam Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir.....	75
2. Analisa Kelemahan dalam Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir.....	77
3. Analisa Peluang dalam Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir	79
4. Analisa Ancaman dalam Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir	82
C. Analisa Strategi Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir	85
D. Analisa SWOT Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir.	88
1. Analisa Internal Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir	88
2. Analisa Eksternal Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kabupaten Samosir	92
BAB. V KESIMPULAN DAN SARAN	105
A. Kesimpulan.....	105
B. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA'	109
LAMPIRAN	

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian	58
Bagan 4.1 Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Samosir.....	70



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Realisasi Pajak Daerah Kabupaten Samosir Tahun 2014 s/d 2018	4
Tabel 1.2	Jumlah Kunjungan Wisatawan di Kabupaten Samosir Tahun 2014 s/d 2018.....	5
Tabel 1.3	Jumlah dan Jenis Hotel	5
Tabel 1.4	Jumlah Hotel Per Kecamatan.....	6
Tabel 1.5	Analisis Potensi Pajak Hotel.....	6
Tabel 1.6	Jumlah Restoran.....	7
Tabel 1.7	Jumlah Restoran/Rumah Makan Per Kecamatan.....	7
Tabel 2.1	Diagram Matrik SWOT	24
Tabel 2.2	Ratio Kemandirian Keuangan Pemerintah Kabupaten Samosir Tahun 2010 – 2016.....	27
Tabel 3.1	Instrumen Penelitian	63
Tabel 4.1	Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Samosir Tahun 2014 - 2018	71
Tabel 4.2	Prosentase Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Samosir Tahun 2014 - 2018	72
Tabel 4.3	Prosentase PAD Kabupaten Samosir Tahun 2014 - 2018	73
Tabel 4.4	Total Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kabupaten Samosir Tahun 2014 – 2018 (dalam jutaan rupiah)	73
Tabel 4.5	Analisa Internal Penerimaan PAD Kabupaten Samosir	91
Tabel 4.6	Analisa Eksternal Penerimaan PAD Kabupaten Samosir	95
Tabel 4.7	Matrik Analisa SWOT Strategi Peningkatan Penerimaan PAD Kabupaten Samosir	97



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kuadran SWOT.....	67
Gambar 4.1 Peta SWOT Internal dan Eksternal Penerimaan PAD Kabupaten Samosir	96



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Cita-cita dan tujuan nasional memberikan arah bagi pelaksanaan pembangunan agar dapat berjalan dengan efektif, efisien dan sesuai dengan sasarannya adalah dengan melaksanakan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal. Tujuan dari pelaksanaan desentralisasi adalah untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih demokratis, maka diperlukan adanya kebijakan yang mampu merealisasikan cita-cita dan tujuan tersebut. Melaksanakan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal merupakan salah satu kebijakan yang diambil oleh pemerintah. Desentralisasi pada dasarnya terdiri dari desentralisasi politik (*political decentralization*), desentralisasi fiskal (*fiscal decentralization*), desentralisasi ekonomi (*economic or market decentralization*).

Sumber-sumber penerimaan daerah yang mengacu kepada undang-undang tentang perimbangan keuangan pemerintah pusat dan daerah yang besarnya disesuaikan dan diselaraskan dengan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Mendapatkan sumber keuangan berupa kepastian tersedianya pendanaan dari pemerintah sesuai urusan pemerintahan yang diserahkan yakni kewenangan memungut sekaligus mendayagunakan pajak dan retribusi daerah, hak untuk mendapatkan bagi hasil dari sumber-sumber daya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya serta untuk mengelola kekayaan daerah dan mendapatkan sumber-sumber pembiayaan dengan

prinsip dasarnya uang mengikuti fungsi (*Money Follow Function*) merupakan hak yang diberikan untuk pemerintah daerah.

Karena kebijakan otonomi daerah itu hanya tersentral kepada kemandirian daerah maka dipertegas bahwa otonomi daerah memacu daerah untuk berusaha menggali potensi sumber – sumber keuangan asli daerah dimana baik dalam hal keuangan maupun kegiatan – kegiatan pembangunan dalam upaya memajukan daerah masing masing.

Pemerintah daerah dalam membiayai pelaksanaan pembangunan, memerlukan dana yang cukup besar, baik berupa pembiayaan rutin maupun biaya pembangunan. Untuk itu perlu digali potensi sumber pendapatan daerah yang merupakan sumber utama pembiayaan pembangunan daerah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang telah dirubah dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, terlihat bahwa daerah diberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab sebagai daerah otonom berdasarkan asas desentralisasi. Dalam pelaksanaannya, tolok ukur keberhasilan otonomi daerah diukur berdasarkan kinerja ekonomi meliputi tiga aspek penting, yakni institusional, keuangan dan aparatur pemerintah.

Dari ketiga aspek tersebut, kemampuan keuangan menjadi persoalan yang krusial dalam menentukan berkembang atau tidaknya otonomi daerah. Bagaimana keleluasaan daerah dalam mengoptimalkan otoritas administratifnya, dapat dilihat dari berapa banyak potensi sumber-sumber keuangan yang bisa digali atau dikembangkan dan didistribusikan pada berbagai kegiatan pembangunan daerah.

Jika daerah tidak mampu secara leluasa mengoptimalkan otoritas administratif yang dimilikinya, maka semakin besar pula kendala pembiayaan pembangunan. Kendala ini akan berimplikasi pada semakin terbatasnya sumber Pendapatan Asli Daerah yang pada gilirannya membuat daerah akan semakin tergantung pada pemerintah pusat.

Kabupaten Samosir sebagai daerah otonom memiliki beberapa kendala internal, salah satunya adalah rendahnya kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam pembentukan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dalam upaya merencanakan potensi pendapatan daerah, diperlukan data potensi dan analisisnya untuk menetapkan strategi kebijakan untuk mengoptimalkan penerimaan daerah dalam upaya meningkatkan tingkat kemandirian daerah. Hal ini mencermati cita-cita pembangunan Kabupaten Samosir sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Samosir Nomor 6 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2016-2021 yaitu "Terwujudnya masyarakat Samosir yang sejahtera, mandiri dan berdaya saing berbasis pada pertanian dan Pariwisata".

Kabupaten Samosir belum dapat menjalankan otonomi daerahnya secara mandiri dimana Kabupaten Samosir yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Samosir dan Kabupaten Serdang Bedagai di Provinsi Sumatera Utara. Hal ini dikarenakan kontribusi PAD terhadap APBD sejak berdiri sampai saat ini masih dibawah 10%. Sejak dibentuknya organisasi perangkat daerah Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) pada bulan Tahun 2016 dan operasional sejak Januari 2017 yang lalu, maka fungsi

sebagai koordinator dan pengelola pendapatan daerah diharapkan akan menjadi lebih fokus dalam peningkatan pendapatan daerah.

Demikian pula halnya dengan Pemerintah Kabupaten Samosir yang telah berupaya terus – menerus meningkatkan PAD nya dengan berbagai cara seperti memperluas cakupan pungutan pajak daerah, efisiensi biaya pemungutan dan penyempurnaan mekanisme pengelolaan keuangan daerah. Perkembangan Realisasi Pajak Daerah Kabupaten Samosir selama 5 tahun terakhir ini dapat dilihat dari Tabel dan Gambar berikut ini.

Tabel 1.1
Realisasi Pajak Daerah
Kabupaten Samosir Tahun 2014 s/d 2018

NO	JENIS PAJAK DAERAH	TAHUN				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	Pajak Hotel	300.000.000,00	300.000.000,00	450.000.000,00	1.350.000.000,00	1.700.000.000,00
2	Pajak Restoran	400.000.000,00	350.000.000,00	370.000.000,00	1.000.000.000,00	1.100.000.000,00
3	Pajak Hiburan	10.000.000,00	3.000.000,00	4.000.000,00	200.000.000,00	250.000.000,00
4	Pajak Reklame	250.000.000,00	250.000.000,00	260.000.000,00	350.000.000,00	300.000.000,00
5	Pajak Penerangan Jalan	1.500.000.000,00	1.700.000.000,00	1.700.000.000,00	2.430.000.000,00	2.367.042.000,00
6	Pajak Mineral Bukan logam dan Batuan	2.000.000.000,00	1.850.000.000,00	2.500.000.000,00	4.000.000.000,00	4.000.000.000,00
7	Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan	600.000.000,00	600.000.000,00	600.000.000,00	2.300.000.000,00	2.300.000.000,00
8	Bea Perolehan Hak Tanah dan Bangunan	150.000.000,00	380.000.000,00	450.000.000,00	1.500.000.000,00	1.600.000.000,00
	JUMLAH	5.210.000.000,00	5.433.000.000,00	6.334.000.000,00	13.130.000.000,00	13.617.042.000,00

Sumber: BAPENDA Kabupaten Samosir (2018)

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut dapat diketahui selama periode 5 tahun realisasi penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Samosir antara tahun 2014 s/d 2018 mengalami peningkatan. Peningkatan yang paling signifikan terjadi mulai tahun 2017 dan peningkatan jumlah pajak yang paling mencolok yaitu jumlah Pajak

Hotel dan Pajak Restoran. Adanya peningkatan jumlah Pajak Hotel dan Restoran yang sangat signifikan dapat kita lihat tabel jumlah Kunjungan Wisatawan baik Wisatawan Nusantara maupun Wisatawan Manca Negara.

Tabel 1.2
Jumlah Kunjungan Wisatawan di
Kabupaten Samsir Tahun 2014 s/d 2018

Tahun	Wisatawan Nusantara	Wisatawan Manca Negara	Jumlah
2014	140.637	30.450	171.087
2015	141.215	34.348	175.563
2016	154.905	35.823	190.728
2017	222.288	55.771	278.059
2018	312.925	65.724	378.649

Sumber: DINAS PARIWISATA Kabupaten Samsir (2018)

Dengan melihat tabel 1.1 Realisasi Pajak Daerah dan tabel 1.2 Jumlah Kunjungan Wisatawan Tahun 2014 s/d 2018, maka dapat disimpulkan Jumlah Realisasi Pajak Hotel dan Restoran tidak sebanding dengan tingkat kunjungan Wisatawan atau tergolong belum maksimal namun di Tahun 2017 setelah strategi mulai diperbaiki maka Jumlah Realisasi Pajak Hotel dan Restoran sudah mulai sebanding dengan tingkat kunjungan Wisatawan ke Kabupaten Samsir walaupun belum sangat maksimal apabila kita melihat analisis potensi Hotel dan Restoran pada tabel berikut.

Tabel 1.3
Jumlah dan Jenis Hotel

No	Jenis Hotel	Tahun 2014		
		Jumlah Hotel	Jumlah Kamar	Jumlah Tempat Tidur
1	Bintang 5	0	0	0
2	Bintang 4	0	0	0
3	Bintang 3	0	0	0
4	Bintang 2	5	354	627
5	Bintang 1	1	51	165
6	Melati	78	1301	2128
Total		84	1706	2920

Sumber: BAPENDA Kabupaten Samsir (2018)

Tabel 1.4
Jumlah Hotel Per Kecamatan

NO	Kecamatan	Jumlah Hotel
1	Pangururan	20
2	Simanindo	63
3	Palipi	1
TOTAL		84

Sumber: BAPENDA Kabupaten Samosir (2018)

Analisis Potensi:

Menurut data tingkat hunian kamar hotel di Kabupaten Samosir 2018 adalah rata-rata 20% per tahun, maka jika dikalikan dengan jumlah total kamar dan hari kalender dikali rata – rata tarif kamar untuk bintang 2 rata – rata senilai Rp.750.000,- bintang 1 rata – rata senilai Rp.450.000,- dan melati rata –rata senilai Rp.250.000,- maka total pendapatan seluruh hotel di Kabupaten Samosir per tahun adalah sekitar Rp.44.800.100.000,-. Dengan demikian potensi pajak hotel yang dapat dipungut dengan penetapan tarif pajak 10% adalah sebesar Rp.4.480.010.000,-.

Tabel 1.5
Analisis Potensi Pajak Hotel

Kelas Hotel	Jumlah Hotel	Tingkat Ocupansi	Jumlah kamar	Hari Kalender	Tarif (Rp)	Pendapatan Hotel (Rp)	Pajak 10 %
Bintang 2	5	20%	354	365	750.000	19.381.500.000	1.938.150.000
Bintang 1	1	20%	51	365	450.000	1.675.350.000	167.535.000
Melati	78	20%	1301	365	250.000	23.743.250.000	2.374.325.000
TOTAL						44.800.100.000	4.480.010.000

Sumber: BAPENDA Kabupaten Samosir (2018)

Tabel 1.6
Jumlah Restoran

No	Jenis	Jumlah
1	Restoran	46
2	Rumah Makan	131

Sumber: BAPENDA Kabupaten Samosir (2018)

Tabel 1.7
Jumlah Restoran/Rumah Makan Per Kecamatan

NO	Kecamatan	Jumlah Restoran/Rumah Makan
1	Pangururan	252
	Pasar Pangururan	48
2	Simanindo	107
	Pasar Simanindo	19
	Pasar Ambarita	5
3	Palipi	23
	Pasar Palipi	24
4	Ronggur Nihuta	4
5	Sianjur Mula-Mula	5
	Pasar Sianjur	7
6	Harian	6
7	Sitio-Tio	3
8	Nainggolan	11
	Pasar Nainggolan	30
9	Onan Runggu	3
	TOTAL	547

Sumber: BAPENDA Kabupaten Samosir (2018)

Analisis Potensi:

1. Jumlah potensi restoran/rumah makan yang telah terdata adalah sebanyak 414 usaha.

- Pelanggan rata – rata 20 orang
- Harga rata – rata Rp.20.000/porsi

- Pajak Rp.2.000/porsi
- Hari buka 200 hari/tahun

Potensi pajak diperoleh dari jumlah rumah makan x jumlah pelanggan pajak (10%) x 200 hari adalah $414 \times 20 \text{ orang} \times \text{Rp.}2000 \times 200 \text{ hari}$ yaitu sebesar Rp. 3.312.000.000

2. Potensi rumah makan dalam pekan adalah sebanyak 133 usaha.

- Pelanggan rata-rata 10 Orang
- Harga rata-rata Rp. 15.000/porsi
- Pajak Rp. 1.500/porsi
- Hari buka 50 hari pekan/tahun

Potensi pajak diperoleh dari jumlah rumah makan x jumlah pelanggan x pajak x 50 hari pekan adalah $133 \times 15 \text{ orang} \times \text{Rp.}1500 \times 50 \text{ hari pekan}$ yaitu sebesar Rp.149.625.000. Maka total potensi pajak restoran di Kabupaten Samosir adalah sebesar Rp.3.461.625.000,-

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Samosir (BAPENDA) bertanggung jawab dalam mengkoordinir dan mengembangkan potensi pendapatan daerah supaya dapat meningkatkan penerimaan pajak di daerah. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan lebih meningkatkan kinerja SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) serta mendistribusikan strategi pemerintah dan memaksimalkan dalam hal penerimaan pendapatan daerah khususnya melalui penerimaan pajak hotel dan pajak restoran.

Strategi harus dilakukan demi meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), dimana pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu itulah pengertian strategi. Dalam bukunya Strategic Management Sustainable

Vimpatitive oleh Sofyan Assauri strategi dikatakan sebagai upaya untuk mengkomunikasikan apa saja yang akan dikerjakan dan tujuan apa yang ingin dicapai, siapa yang akan mengerjakan, bagaimana cara mengerjakan, serta kepada siapa hal – hal tersebut perlu dikomunikasikan dan harus dipahami kenapa hasil kinerja tersebut perlu dilakukan penilaian.

Berdasarkan kepada uraian yang telah dikemukakan diatas dan menyadari pentingnya penerimaan pajak dari sektor perhotelan dan restoran tersebut dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Samosir, maka penulis tertarik untuk meneliti masalah ini dengan judul, "*Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah atas Pajak Hotel dan Restoran Kabupaten Samosir*"

B. Ruang Lingkup Permasalahan

Berlakunya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, maka penyelenggaraan pemerintah daerah dilakukan dengan memberikan kewenangan yang seluas-luasnya, disertai dengan pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan Pemerintahan Negara.

Kewenangan, pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah juga termasuk pengelolaan keuangan daerah. Salah satu sumber keuangan daerah adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD). PAD merupakan salah satu sumber keuangan daerah yang penting guna membiayai pelaksanaan pemerintah daerah.

Pada penelitian ini, ruang lingkup permasalahannya meliputi sumber – sumber penerimaan PAD terkhusus Pajak Daerah yaitu Pajak Hotel dan Pajak Restoran.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah kurang optimalnya Strategi yang digunakan dalam upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah atas Pajak Hotel dan Restoran Kabupaten Samosir. Bertitik tolak dari pokok permasalahan, maka perumusan masalah dapat dibuat sebagai berikut :

1. Faktor – faktor apa yang menjadi pendukung dan penghambat bagi Pemerintah Kabupaten Samosir dalam penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran?
2. Bagaimana Strategi yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Samosir dalam meningkatkan Pajak Hotel dan Restoran?

D. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi faktor – faktor yang menjadi pendukung dan penghambat bagi Pemerintah Kabupaten Samosir dalam penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran.
2. Menganalisis Strategi yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Samosir dalam meningkatkan Pajak Hotel dan Restoran.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat terhadap Dunia Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan tentang teori Pendapatan Asli Daerah, khususnya Pajak Hotel dan Restoran di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.

2. Manfaat terhadap Dunia Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan bahan pertimbangan dalam hal Peningkatan Pendapatan Asli Daerah atas Pajak Hotel dan Restoran di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samosir.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

2.1 Otonomi Daerah

Pengertian otonomi daerah berdasarkan pasal I poin 5 UU No.32 Tahun 2004 adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Daerah sebagai badan hukum publik yang mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, mempunyai organisasi pemerintahan sendiri yang disebut pemerintahan daerah.

Otonomi daerah kemudian membentuk suatu daerah yang disebut daerah otonom. Daerah otonom dalam wilayah Kesatuan Republik Indonesia menekankan pada prinsip-prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah. Memperbaiki kesejahteraan rakyat merupakan titik fokus penting pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia. Pengembangan suatu daerah bisa disesuaikan oleh pemerintah daerah dengan potensi dan ciri khas daerah masing – masing. Sampai sekarang Undang – Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintah Daerah telah mengalami banyak perubahan. Hal ini merupakan kesempatan yang sangat baik bagi Pemerintah Daerah untuk membuktikan bahwa kemampuannya dalam mengatur serta melaksanakan kewenangan yang menjadi hak daerah masing – masing sesuai dengan potensi dan kekhasan daerah. Penyelenggaraan Otonomi Daerah harus sejalan dengan maksud dan tujuan dari pemberian Otonomi Daerah yang bertanggungjawab

untuk pemberdayaan daerah yang merupakan bagian utama dari tujuan nasional yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Otonomi Daerah diselenggarakan bertujuan agar Pemerintah daerah bisa bebas berorientasi dan berkreasi dalam rangka membangun daerahnya sendiri dengan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Disamping itu otonomi daerah diselenggarakan untuk menjamin hubungan yang serasi antara Daerah dengan Daerah lainnya, dengan kata lain demi meningkatkan kesejahteraan bersama dan mencegah ketimpangan antar Daerah (Penjelasan Umum UU No.32 Tahun 2004) harus mampu menjalin atau membangun kerja sama antar daerah.

Penyerahan wewenang dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri karena daerah yang lebih mengerti kondisi daerahnya sendiri merupakan pengertian dari Otonomi Daerah. Menurut Prastijo (2001:15), Karena adanya partisipasi masyarakat dalam aktivitas politik di tingkat daerah serta sistem demokratisasi yang dijalankan sesuai dengan tujuan otonomi itu sendiri, maka Pembangunan yang dilaksanakan akan sesuai dengan prioritas daerah dan aspirasi masyarakat.

Kewenangan-kewenangan Pemerintah Daerah sebagai alat dan fasilitator untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, menyebarkan aspirasi dan kepentingan rakyat, memberikan fasilitas kepada rakyat melalui peran serta dan pemberdayaan masyarakat, baru bisa disebut bahwa otonomi daerah lebih berorientasi kepada kepentingan masyarakat (lebih bersifat kerakyatan) dari pada kepentingan Pemerintah Daerah.

2.2 Kemampuan Daerah untuk Berotonomi Daerah

Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Dalam Negeri (1991) bekerja sama dengan Fakultas Ilmu Politik Universitas Gajah Mada menyatakan bahwa untuk menentukan corak otonomi daerah, maka salah satu variable pokok yang digunakan adalah kemampuan keuangan daerah. Selanjutnya kemampuan keuangan daerah dapat dilihat dari rasio Pendapatan Asli Daerah terhadap Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. Oleh karena itu besarnya Pendapatan Asli Daerah menjadi unsur yang sangat penting dalam mengukur tingkat kemampuan daerah untuk melaksanakan otonomi daerah.

Menurut Saragih (1996:39) peran Pendapatan Asli Daerah sebagai sumber pembiayaan pembangunan daerah masih rendah. Walaupun perolehan Pendapatan Asli Daerah setiap tahunnya relatif meningkat namun masih kurang mampu menggenjot laju pertumbuhan ekonomi daerah. Sebagian dari beberapa daerah yang relatif minus dengan kecilnya peran Pendapatan Asli Daerah dalam Anggaran Pendapatan Belanja Daerah, maka usaha satu-satunya yaitu berorientasi kepada daerah yang relatif menguntungkan dari segi ekonomi dengan cara menarik investasi swasta.

Menurut Mahi (2000:6-7) adapun penyebab rendahnya perolehan Pendapatan Asli Daerah disebabkan oleh:

- a. berlakunya Undang – Undang Nomor 18 tahun 1997 dimana beberapa pajak dan retribusi yang potensial bagi daerah dihilangkan yang menyebabkan relative rendahnya basis pajak/retribusi daerah;
- b. selama ini Pemerintah Daerah selalu mengharapkan dana bantuan dari Pemerintah Pusat karena peranan yang tergolong kecil dalam total penerimaan daerah sehingga upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah didaerah menjadi relatif rendah;
- c. adanya biaya pungut pajak dan retribusi lebih besar dibandingkan realisasi penerimaannya karena kemampuan administrasi pemungutan di daerah yang masih sangat rendah;

- d. terdapat kebocoran – kebocoran yang sangat merugikan daerah karena kemampuan perencanaan dan pengawasan keuangan yang lemah.

Tidak sedikit Pemerintah Daerah yang merasa khawatir untuk melaksanakan otonomi daerah karena Pendapatan Asli Daerah yang diperoleh pada umumnya masih jauh dibawah rata – rata atau masih relative rendah. Tapi menurut Rasyid (1996:14) bahwa kekhawatiran yang berlebihan bagi daerah terlebih daerah miskin tidak perlu terjadi dalam menghadapi otonomi daerah karena pertimbangan pemberian otonomi daerah tidaklah mesti dilihat dari pertimbangan keuangan semata, sekiranya pertimbangan ini masih tetap mendominasi pemberian otonomi ini tidak akan terlaksana. Sebenarnya Pemerintah Daerah dapat menggali dan mengembangkan potensi yang dimilikinya apabila diberikan mekanisme kewenangan yang lebih luas dalam bidang keuangan.

2.3 Strategi

Kata Strategi berasal dari bahasa Yunani, yang berarti kepemimpinan dalam ketenteraan. Jatmiko (2003:4) menyatakan strategi dideskripsikan sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi. Terdapat tiga faktor yang mempunyai pengaruh penting pada strategi, yaitu:

1. Kemampuan internal serta tujuan yang akan dicapai
2. Lingkungan eksternal
3. Sumber daya

Kompetensi inti sebagai suatu hal yang penting oleh kedua ahli yaitu Hamel dan Prahalad (1995). Kedua ahli ini mengemukakan bahwa strategi adalah:

Tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan. (<https://books.google.co.id/books?id=definisi+strategi+menurut+ahli>)

Berdasarkan pengertian ahli di atas dapat diartikan bahwa guna mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan internal organisasi strategi merupakan suatu rencana yang disusun secara matang dan memiliki keunggulan serta senantiasa mengalami inovasi.

2.3.1 Kriteria Analisis Strategi

Untuk menggambarkan dan menanggapi suatu perubahan serta pergeseran dari suatu strategi ke strategi lain maka strategi harus dirumuskan melalui dua arah atau lebih maka analisis bermanfaat dengan menggunakan alat analisis yang telah dikembangkan untuk melakukan analisis alternatif dan pemilihan strategi untuk menyesuaikan strategi. Dengan demikian Jatmiko (2003) mengemukakan kriteria analisis strategi, antara lain:

- a. Lingkungan eksternal yang sesuai;
- b. Semua unsur – unsur penting lingkungan eksternal harus konsisten dengan strategi;
- c. Lingkungan internal yang sesuai;

Satu hal penting yang perlu diketahui adalah apakah strategi konsisten dengan budaya organisasi, kapabilitas, dan sumber daya organisasi.

- d. Dapat diukur

Suatu strategi harus dapat diukur keberhasilan atau kegagalannya sedapat mungkin, tetapi untuk strategi – strategi tertentu kadang – kadang sulit untuk dilakukan pengukuran tentang keberhasilan atau kegagalannya.

e. Konsistensi dengan misi organisasi

Konsistensinya dengan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dasar, serta tujuan-tujuan utama organisasi merupakan salah satu analisis fundamental setiap strategi.

f. Sumber Daya yang cukup tersedia

Sumber daya uang, sumber daya fisik, serta manusia yang terampil merupakan sumber daya yang seharusnya perlu dipertimbangkan. Namun uang merupakan sumber daya yang sangat terbatas akan tetapi semua itu dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berhasil mengimplementasikan strateginya.

g. Fleksibilitas

Kemampuan organisasi untuk menanggulangi perubahan lingkungan dengan strategi yang tepat menjadi sangat penting. Strategi harus mampu dimodifikasi sesuai dengan perubahan lingkungan baik Lingkungan (eksternal dan internal) dimana organisasi beroperasi selalu mengalami perubahan, bahkan kadang sangat bergejolak.

h. Motivasi

Karyawan atau pegawai jarang dirangsang oleh strategi-strategi konservatif, dan jarang dipersiapkan untuk strategi-strategi mereka yang mereka yakini sebagai sesuatu yang membosankan karena strategi akan menghasilkan usaha organisasional pada tingkat yang tinggi .

i. Kejelasan

Pendekatan ini akan membantu meningkatkan cara pandang pegawai terhadap keberadaan organisasi dalam tahap implementasi strategi yaitu dengan cara semua strategi harus tertulis secara eksplisit dan dikomunikasikan ke seluruh bagian dan tingkatan di dalam organisasi.

j. Resiko

Para manajer cenderung merasakan ketidaknyamanan dengan strategi atau proyek-proyek yang tingkat resikonya tinggi, atau tidak termotivasi apabila tingkat resikonya rendah karena organisasi mempunyai cukup alasan untuk mengetahui profil resiko dalam struktur manajemennya.

2.3.2 Ciri dan Manfaat Strategi

Sebuah rencana yang diberlakukan oleh pimpinan sebuah organisasi yang mengacu kepada arah perjalanan sebuah organisasi dimasa yang akan datang merupakan hasil akhir dari strategi karena sebuah strategi yang telah dirumuskan akan mengalami perubahan ketika sebuah organisasi akan mengalami perubahan lingkungan yang ada. Adapun Ciri-ciri strategi menurut Pardede (2011:57-58) adalah sebagai berikut:

a. Mempengaruhi setiap tingkat manajemen.

Setiap tingkat manajemen strategi mulai dari manajemen tertinggi hingga manajemen terendah dari organisasi karena pemberlakuan dari strategi tersebut menjadi tanggung jawab seorang manajemen strategi tertinggi dipengaruhi keputusan dari rangkaian kegiatan strategi.

b. Menimbulkan pengaruh dalam jangka panjang.

Apabila pembuatan putusan-putusan strategi dapat dibuat dalam waktu yang lebih singkat maka keputusan yang dibuat dalam waktu singkat tersebut akan berpengaruh terhadap jangka panjang dari aktivitas sebuah organisasi.

c. Berwawasan masa depan

Putusan strategi didasari oleh sebuah analisis yang menyangkut masa yang akan datang seperti peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dari organisasi karena putusan strategi dimaksudkan untuk pedoman pelaksanaan kegiatan dimasa yang akan datang.

d. Mempengaruhi seluruh bagian organisasi

Besar kecilnya putusan – putusan strategi berpengaruh tergantung kepada seberapa besar tingkat keterikatan atau ketergantungan satu bidang dengan bidang lainnya karena bagian dari organisasi merupakan sebuah sistem yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain.

e. Berwawasan terbuka.

Keputusan strategi itu harus berwawasan terbuka karena dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan luar organisasi sebab setiap kegiatan yang terjadi dalam sebuah organisasi tentu saja selalu dipengaruhi oleh berbagai hal yang terdapat diluar organisasi.

f. Memberikan kerangka pengambilan putusan pada manajemen tingkat yang lebih rendah.

Putusan strategi menjadi sebuah landasan kerangka berpikir dari manajer tingkat yang lebih rendah untuk mengambil sebuah keputusan sehingga tidak bertentangan dengan manajer tertinggi dan arah tujuan organisasi

karena manajer tertinggi merupakan orang yang paling bertanggungjawab dalam berjalannya sebuah organisasi.

g. Membutuhkan sumber daya.

Untuk mendukung dan menjalankan strategi tersebut sebuah keputusan strategi akan memerlukan penambahan sumber daya yang relevan.

Diharapkan dapat menunjukkan pertumbuhan ke arah yang positif, sehingga mampu bertahan dan menjadi organisasi yang unggul terutama manfaat strategi dalam organisasi menyangkut tentang perkembangan organisasi.

Dirgantoro (2001:9) menyatakan beberapa manfaat dari strategi, yakni:

1. Untuk mencapai tujuan, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi dan menentukan jalan yang mana yang harus ditempuh.
2. Untuk meningkatkan keuntungan organisasi walaupun kenaikan keuntungan organisasi bukan secara otomatis dengan menerapkan strategi.
3. Membantu mengeksploitasi, mengidentifikasi, dan memprioritaskan peluang.
4. Menyiapkan pandangan terhadap manajemen masalah.
5. Menggambarkan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan kontrol terhadap aktivitas.
6. Meminimumkan pengaruh dan perubahan.
7. Memungkinkan keputusan utama untuk mendukung tujuan yang ditetapkan.
8. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang efektif.
9. Membantu perilaku yang lebih terintegrasi.

2.4 Manajemen Strategis

Syofian Assauri (2011), mendefinisikan manajemen strategis merupakan proses penetapan Misi, Visi dan Tujuan Organisasi, serta pengembangan kebijakan dan program pelaksanaan untuk mencapainya. Husein Umar (2002) menyebutkan, pada dasarnya manajemen strategis sama saja dengan manajemen lainnya, yaitu berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis.

Terry (1977:4) mengatakan fungsi pokok manajemen, yakni *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* disingkat dengan POAC. Agar POAC dapat berjalan tentu saja harus tersedia sarana yang memadai, yang dikenal dengan istilah 6 M (*the six M*) yakni “*Man and Women, Material, Machines, Methods, Money, Markets*”. Dengan adanya sumber-sumber yang dimiliki organisasi maka dalam rangka mencapai sasaran dengan menggunakan sumber itu akan berlangsung suatu proses.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai suatu seni digunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai suatu sasaran melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis.

Berangkat dari fungsi manajemen di atas, maka langkah berikutnya adalah bagaimana menerapkan manajemen itu dalam pelayanan publik. Adapun fungsi-fungsi manajemen pelayanan publik itu tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi manajemen itu sendiri yaitu fungsi perencanaan, yaitu melihat kedepan untuk mengetahui kira-kira apa yang akan terjadi pada masa mendatang, apa yang dibutuhkan pada hari depan. Dengan adanya pengetahuan atau perediksi itu menentukan apa yang harus diperbuat mana kala terjadi atau sebelum terjadi perubahan dalam pelayanan publik. Pada segi fungsi ini perlu dilakukan pengumpulan informasi apa yang hendak dicapai, apa yang harus dijalankan, bagaimana urutannya, fasilitas apa yang diperlukan, mengapa harus dicapai atau dijalankan dengan mengikuti pola pikir 5W + 1 H (*Why must it be done, What*

action is necessary, Where will it take place, When will it take place, Who will do it and How will it done).

2.4.1 Rencana Strategik

Perencanaan Strategik (strategic planning) pada dasarnya merupakan perumusan putusan-putusan strategik. Putusan-putusan yang mempunyai pengaruh atau akibat jangka panjang atas misi, falsafah, kebijakan, sasaran termasuk cara-cara pencapaian sasaran organisasi merupakan pengertian dari Putusan – putusan strategik (strategic decision). Putusan-putusan strategik dirumuskan sebagai persiapan untuk menyongsong peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang diramalkan akan terwujud dimasa yang akan datang.

Menurut Pardede (2011:52-57) kegiatan perencanaan strategik merupakan serangkaian pembuatan putusan yang terdiri dari:

1. Penaksiran atau pengukuran kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman
2. Perumusan sasaran-sasaran strategik organisasi
3. Perumusan siasat organisasi.
4. Perumusan tujuan, misi, dan visi organisasi
5. Perumusan nilai, keyakinan, falsafah dan kebijakan organisasi

Renstra adalah salah satu bagian utama dari manajemen strategik dimana bagian utama lainnya adalah pemberlakuan dan pengendalian siasat. Rencana strategik (renstra) menunjukkan arah perjalanan suatu organisasi dan dibuat untuk digunakan sebagai pedoman bagi pemimpin dalam mengelola organisasi tersebut. Adapun tujuan pembuatan renstra yaitu karena para pemimpin organisasi membutuhkan pedoman dalam pelaksanaan seluruh kegiatan. Dasar dalam pengambilan setiap keputusan adalah renstra. Hal ini berarti bahwa organisasi harus menentukan sendiri apa yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Agar setiap bagian dan setiap orang yang ada dalam organisasi tersebut bekerja

berdasarkan pedoman yang sama maka apa yang harus dilakukan dan dicapai dinyatakan dalam suatu rumusan rencana yang disebut rencana strategik (renstra). Hal ini berarti bahwa peran utama renstra bukanlah mengatur perjalanan organisasi melainkan membantu para pemimpin membuat keputusan penting dan melakukan tindakan penting bagi keberlangsungan dan kejayaan organisasi. Dalam hal ini baik tidaknya sebuah renstra dapat diukur hanya apabila sudah digunakan sebagai pedoman dalam pembuatan putusan-putusan.

2.5 Analisis SWOT

Metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, yang berdasarkan pada faktor internal (dalam) yaitu *Strengths*, *Weakness* dan faktor eksternal (luar) yaitu, *Opportunity* dan *Threats* disebut dengan Analisis SWOT yang mulai dikenal pada tahun 1960-1970 oleh Albert Humprey . Analisis SWOT terdiri dari 4 faktor (Sudarmo, 2008:115):

1. Kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi itu sendiri atau disebut *Strengths* (kekuatan).
2. Kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi yang ada. Kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi atau kelemahan Internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar atau disebut *Weakness* (kelemahan).
3. Kondisi peluang berkembang di masa mendatang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi itu sendiri. Misalnya kebijakan pemerintah dan kondisi lingkungan sekitar atau disebut *Opportunity* (peluang).

4. Kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi atau disebut *Threats* (ancaman).

Matrik SWOT adalah suatu alat yang penting yang dapat membantu para pimpinan mengembangkan tipe strateginya (Jatmiko, 2003:179). Dalam analisis SWOT matrik SWOT digunakan sebagai alat yang digunakan untuk menyusun faktor – faktor strategis suatu organisasi. Matrik SWOT dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1
Diagram Matrik SWOT

Internal Factor	KEKUATAN (S) Identifikasi Kekuatan	KELEMAHAN (W) Identifikasi Kelemahan
External Factor		
PELUANG (O) Identifikasi Kesempatan	STRATEGI (SO) Menggunakan Kekuatan untuk Menangkap Peluang	STRATEGI (WO) Mengatasi Kelemahan dengan Mengambil Kesempatan
ANCAMAN (T) Identifikasi Ancaman	STRATEGI (ST) Menggunakan Kekuatan untuk Menghindari Ancaman	STRATEGI (SO) Meminimalkan Kelemahan dengan Menghindari Ancaman

Beberapa alternative strategi yang dihasilkan dari matrik SWOT ini adalah sebagai berikut:

- 1) Strategi yang digunakan untuk mendapat keuntungan dari peluang yang ada dilingkungan eksternal disebut dengan Strategi SO (*Strenght Oppurtunity Strategy*)
- 2) Strategi untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar disebut dengan Strategi WO (*Weekness Oppurtunity Strategy*)
- 3) Strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar disebut dengan Strategi ST (*Strenght Treath Strategy*).

- 4) Strategi yang digunakan dengan memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar disebut dengan Strategi WT (*Weakness threat Strategy*).

2.6 Keuangan Daerah

Semua hak dan kewajiban yang dapat dimulai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang belum dimiliki/dikuasai oleh negara atau daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai ketentuan/peraturan disebut Keuangan Daerah Mamesah (1995).

Bahasan ruang lingkup keuangan daerah meliputi hak daerah untuk memungut pajak daerah termasuk pajak hotel dan pajak restoran, retribusi daerah dan melakukan pinjaman sedangkan kewajiban daerah untuk menyelenggarakan urusan pemerintah daerah dan membayar tagihan pihak ketiga; penerimaan daerah; pengeluaran daerah; kekayaan daerah yang dikelola sendiri atau oleh pihak lain berupa uang, surat berharga, piutang, barang, serta hak-hak lain yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kekayaan yang dipisahkan pada perusahaan daerah; dan kekayaan pihak lain yang dikuasai oleh pemerintah daerah dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan daerah dan/atau kepentingan umum.

Azas umum pengelolaan keuangan daerah adalah bahwa keuangan daerah dikelola secara tertib taat pada peraturan perundang – undangan, efektif, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan azas keadilan, kepatuhan, dan manfaat untuk masyarakat atau merupakan perwujudan kewajiban seseorang untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan

kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan; keadilan yaitu keseimbangan distribusi kewenangan dan pendanaannya dan/atau keseimbangan distribusi hak dan kewajiban berdasarkan pertimbangan yang objektif; kepatutan yaitu tindakan atau suatu sikap yang dilakukan dengan wajar dan proporsional; dan manfaat untuk masyarakat yaitu bahwa keuangan daerah diutamakan untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat. Dalam mengelola keuangan daerah terdapat empat tahapan yang dilakukan yaitu: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pertanggungjawaban. Untuk itu maka dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah disebutkan ada beberapa pelaku yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah disebutkan ada beberapa pelaku yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah yaitu: bupati selaku pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah, pejabat pengelolaan keuangan daerah, bendahara umum daerah, pengguna anggaran, kuasa bendahara umum daerah, kuasa pengguna anggaran, pejabat penatausahaan keuangan skpd, pejabat pelaksana teknis kegiatan, bendahara penerimaan, dan bendahara pengeluaran.

Pendapatan daerah adalah semua hak daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode anggaran tertentu. Pendapatan daerah tersebut merupakan prakiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Semua penerimaan daerah yang berasal dari sumber ekonomi asli daerah antara lain pajak daerah, hasil retribusi, daerah, pinjaman daerah, dan pendapatan daerah lain yang sah seperti dana hibah atau merupakan salah satu komponen dari anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

Kelompok pendapatan dana perimbangan meliputi dana bagi hasil, dana alokasi umum dan dana alokasi khusus. Jenis dana bagi hasil mencakup bagi hasil pajak dan bagi hasil bukan pajak. Jenis dana alokasi umum terdiri dari dana alokasi umum untuk daerah provinsi dan dana alokasi umum untuk daerah kabupaten/kota. Jenis dana alokasi khusus dirinci menurut objek pendapatan sesuai kegiatan yang ditetapkan oleh pemerintah. Kelompok lain-lain pendapatan daerah yang sah mencakup hibah berasal dari pemerintah, pemerintah daerah lainnya, badan/lembaga/organisasi swasta dalam negeri, kelompok masyarakat/perorangan dan lembaga luar negeri yang tidak mengikat; dana darurat dari pemerintah dalam rangka penanggulangan korban/kerusakan akibat bencana alam; dana bagi hasil pajak dari provinsi kepada kabupaten/kota; dana penyesuaian dan dana otonomi khusus yang ditetapkan oleh pemerintah; dan bantuan keuangan dari provinsi atau dari pemerintah daerah lainnya.

Rasio kemandirian keuangan pemerintah Kabupaten Samosir masih sangat rendah. Rasio kemandirian keuangan daerah dihitung dengan cara membandingkan jumlah penerimaan Pendapatan Asli Daerah dibagi dengan jumlah pendapatan transfer dari pemerintah pusat dan provinsi serta pinjaman daerah. Semakin tinggi angka ratio ini menunjukkan pemerintah daerah semakin tinggi kemandirian keuangan daerahnya. Berikut ratio kemandirian keuangan pemerintah kabupaten samosir.

Tabel 2.2
Ratio Kemandirian Keuangan Pemerintah Kabupaten Samosir 2010-2016

Tahun	PAD	Dana Transfer	Ratio	Keterangan	Pola Hubungan
2010	11.813.219.103	299.887.982.542	3,90%	Rendah Sekali	Instruktif
2011	14.201.578.951	334.265.150.028	4,20%	Rendah Sekali	Instruktif
2012	17.459.630.442	380.799.446.952	4,50%	Rendah Sekali	Instruktif
2013	26.661.345.261	441.138.043.294	6%	Rendah Sekali	Instruktif
2014	46.658.715.576	504.939.833.651	9,20%	Rendah Sekali	Instruktif
2015	34.283.310.918	521.808.716.378	6,50%	Rendah Sekali	Instruktif
2016	30.786.029.000	654.588.477.000	4,70%	Rendah Sekali	Instruktif

2.7 Administrasi Publik dan Kebijakan Publik

Administrasi publik dalam arti luas menurut Nocholas Henry (adm publik, 2009), adalah suatu kombinasi teori dan praktek. Kebijakan dan manajemen merupakan aspek/dimensi strategis dalam administrasi publik. Dimensi manajemen berkenaan dengan bagaimana menerapkan prinsip-prinsip manajemen untuk mengimplementasikan kebijakan publik (Keban,2004).

Meskipun saat ini perbedaan administrasi publik dan bisnis berbeda-beda tipis, namun perbedaan yang mendasar adalah dari sudut filosofinya. Sebab, filosofi administrasi negara (*publik*) adalah keadilan (*fairness*). Menurut *Black's Law Dictionary* (dalam Frederickson, 2003:59) mendefenisikan keadilan dalam arti luas adalah menunjuk pada semangat dan kebiasaan berbuat jujur dan benar serta kelurusan yang mau mengatur pergaulan antar manusia, aturan berbuat terhadap orang-orang lain, sebagaimana yang kita inginkan diperbuat oleh mereka terhadap kita; atau, sebagaimana yang diungkapkan oleh Justinian, hidup jujur,

tidak merugikan orang lain, memberikan kepada setiap orang hak-haknya. Karena itu, Ia menjadi sinonim dengan hak-hak alami atau keadilan. Namun dalam pengertian ini kewajiban lebih bersifat etis ketimbang hukum, dan pembicaraannya lebih didalam lingkup moral. Ia dilandasi petunjuk hatinurani, bukan sanksi-sanksi hukum positif. Sedangkan "*the philosoft of the Business*" berkisar pada keuntungan-keuntungan, dan fungsi laba (Atmosudirdjo (1982:315).

Sesungguhnya, mengelola masyarakat yang majemuk (*pluralistis*) diperlukan kemampuan manajerial untuk mengelola konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan latar belakang suku, agama, ras, serta kelompok menjadi sesuatu yang berguna bagi masyarakat atau bangsa. Salah satu kiat mengelola proses pluralistis tentu membutuhkan obat mujarab lewat kebijakan publik atau bisnis sesuai dengan keinginan masyarakat dan pemerintah (*stakeholders*).

Kebijakan harus bebas dari konotasi atau nuansa yang dicakup dalam kata politis (*political*) yang sering kali diyakini mengandung makna keberpihakan. Kebijakan sebuah ketetapan yang berlaku dan dicirikan oleh perilaku yang konsisten serta berulang, baik dari yang membuatnya maupun yang menaatinya (yang terkena kebijakan itu). Kebijakan (*policy*) umumnya dipakai untuk memilih dan menunjukkan pilihan terpenting untuk mempererat kehidupan, baik dalam kehidupan organisasi pemerintahan atau privat. Suatu proses pembuatan kebijakan oleh suatu pemerintah atau pemegang kekuasaan yang berdampak kepada masyarakat luas atau berupa rangkaian pilihan yang kurang lebih saling berhubungan.

Dalam bukunya *Understanding Public Policy* (1972) Thomas Dye mengatakan kebijakan publik adalah studi tentang apa yang dilakukan pemerintah,

mengapa pemerintah atau pebisnis mengambil tindakan tersebut, dan apa akibat tindakan tersebut kepada publik atau pelanggan. Dari rumusan itu timbul pertanyaan. Pertama, mengapa berkenaan dengan apa yang akan dilakukan? Tentu kebijakan publik itu berkenaan dengan setiap aturan main dalam kehidupan bersama, baik yang berkenaan dengan hubungan antara warga maupun dengan pemerintah. Kedua, kenapa pemerintah atau pebisnis mengerjakan atau mengambil tindakan itu? Tentu untuk memberikan jawaban atas permasalahan yang dihadapi pemerintah atau masyarakat akibat perbedaan dan Ketiga, Apa akibat kebijakan publik itu? Tidak lain menjadi penganjur, atau sebagai obat mujarab agar terjadi kebaikan dan perubahan dalam masyarakat ataupun dalam bisnis, dengan cara terbaik dan tindakan terarah demi kemaslahatan umat manusia. Itu sebabnya kebijakan merupakan suatu bentuk intervensi yang kontinue dilakukan oleh pemerintah ataupun pebisnis demi kepentingan masyarakat atau pelanggan atau orang-orang yang tidak berdaya dalam masyarakat agar mereka dapat hidup dan ikut berpartisipasi dalam pemerintahan agar pemerintahan semakin baik (*good governance*).

2.8 Pendapatan Asli Daerah

Penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber – sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan perundang – undangan yang berlaku merupakan pengertian dari PAD (Pendapatan Asli Daerah) sebagaimana tertuang dalam penjelasan Undang – Undang Nomor 33 tahun 2004.

Mahaditya (Skripsi, 2008:7-8) mengatakan terdapat beberapa langkah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), yaitu:

1. Intensifikasi melalui upaya:
 - a. Pendataan dan peremajaan objek dan subjek pajak dan retribusi daerah
 - b. Memperbaiki sarana dan prasarana pungutan yang belum memadai
 - c. Mengintensifikasi penerimaan yang ada.
2. Ekstensifikasi atau Penggalian sumber-sumber penerimaan yang baru.

Penggalian sumber-sumber pendapatan daerah tersebut harus ditekankan agar tidak menimbulkan ekonomi biaya yang tinggi. Sebab, pada dasarnya tujuan meningkatkan pendapatan daerah melalui upaya ekstensifikasi adalah untuk meningkatkan kegiatan ekonomi di masyarakat. Dengan demikian, upaya ekstensifikasi lebih diarahkan pada upaya untuk mempertahankan potensi daerah sehingga potensi tersebut dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan.

3. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Mengingat bahwa paradigma yang berkembang dalam masyarakat saat ini adalah bahwa pembayaran pajak dan retribusi merupakan hak dari pada kewajiban masyarakat terhadap negara, untuk itu perlu dikaji kembali pengertian wujud layanan yang dapat memberikan kepuasan masyarakat maka peningkatan pelayanan kepada masyarakat merupakan unsur penting.

2.8.1 Jenis-Jenis Pendapatan Asli Daerah

Pemerintah daerah berhak terhadap sumber-sumber pendapatan asli daerah dijelaskan dalam Pasal 5 Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 yang terdiri dari:

1. Pendapatan Pajak Daerah

Pajak daerah adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Jenis Pendapatan Pajak Daerah yang dikelola Kabupaten Samosir adalah :

- a. Pajak Hotel;
- b. Pajak Restoran;
- c. Pajak Hiburan;
- d. Pajak Reklame;
- e. Pajak Penerangan Jalan;
- f. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan;
- g. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2);
- h. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB);
- i. Pajak Parkir;
- j. Pajak Air Tanah;
- k. Pajak Sarang Burung Walet.

2. Pendapatan Retribusi Daerah

Retribusi Daerah adalah pungutan daerah (otonom) sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Dipungut oleh

Pemerintah Daerah, berdasarkan kekuatan peraturan perundang – undangan. Jenis pendapatan retribusi daerah yang dikelola oleh Kabupaten Samosir adalah :

- a. Retribusi Pelayanan Kesehatan;
- b. Retribusi Pelayanan Persampahan/Kebersihan;
- c. Retribusi Pelayanan Parkir di Tepi Jalan Umum;
- d. Retribusi Pelayanan Pasar;
- e. Retribusi Pengujian Berkala Kendaraan Bermotor;
- f. Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi;
- g. Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah;
- h. Retribusi Terminal;
- i. Retribusi Tempat Khusus Parkir;
- j. Retribusi Penginapan/Pesanggrahan/Villa;
- k. Retribusi Rumah Potong Hewan;
- l. Retribusi Pelayanan Kepelabuhanan;
- m. Retribusi Penjualan Produksi Usaha Daerah;
- n. Retribusi Tempat Rekreasi, Olahraga dan Hiburan Umum;
- o. Retribusi Izin Mendirikan Bangunan;
- p. Retribusi Izin Gangguan/Keramaian;
- q. Retribusi Izin Trayek

3. Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan

Yang termasuk Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan yaitu hasil perusahaan milik daerah antara lain pendapatan daerah dan keuntungan bersih perusahaan daerah yang berupa dana pembangunan daerah dan bagian untuk anggaran belanja daerah yang disetor ke kas daerah dan bagian untuk anggaran belanja daerah yang disetor ke kas daerah, maka sifat perusahaan daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat menambah pendapatan daerah, memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memperkembangkan perekonomian daerah. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan yang dikelola di Kabupaten Samosir adalah bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah/BUMD.

4. Lain – lain PAD Yang Sah

Lain-lain pendapatan daerah yang sah adalah pendapatan-pendapatan yang tidak termasuk dalam jenis-jenis pajak daerah, retribusi daerah, pendapatan dinas – dinas. Lain-lain usaha daerah yang sah mempunyai sifat yang pembuka bagi pemerintah daerah untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan, baik berupa materi dalam kegiatan tersebut bertujuan untuk menunjang, melapangkan, atau memantapkan suatu kebijakan daerah disuatu bidang tertentu. Jenis Lain-Lain PAD Yang Sah yang dikelola oleh Kabupaten Samosir adalah:

- a. Penerimaan Jasa Giro;
- b. Tuntutan Ganti Kerugian Daerah;
- c. Pendapatan Denda atas Keterlambatan Pelaksanaan Pekerjaan;
- d. Pendapatan Denda Retribusi;

- e. Pendapatan dari Pengembalian;
- f. Pendapatan BLUD;
- g. Lain-lain PAD yang Sah Lainnya;
- h. Hasil dari Pengelolaan dana bergulir;
- i. Pendapatan Dana Kapitasi JKN.

2.9 Pajak

2.9.1 Pengertian Pajak

Menurut **Rochmat Soemitro** Pajak adalah iuran atau pungutan rakyat kepada pemerintah dengan berdasarkan undang – undang yang berlaku atau peralihan kekayaan dari sector swasta kepada sector public yang dapat untuk dipaksakan serta yang langsung ditunjuk dan dipakaigunakan untuk membiayai kebutuhan negara atau membayar pengeluaran umum.

Suatu pungutan yang merupakan hak prerogatif pemerintah, pungutan tersebut didasarkan pada undang-undang, pemungutannya dapat dipaksakan kepada subyek pajak untuk mana tidak ada balas jasa yang langsung dapat ditunjukkan penggunaanya merupakan pengertian dari pajak menurut **Mangkoesebroto (2001)**.

Prestasi pemerintahan yang terutang melalui norma – norma umum, dan yang dapat dilaksanakan, tanpa adanya kontra prestasi yang dapat ditunjukkan dalam hal yang individual, maksudnya adalah membiayai pengeluaran pemerintah merupakan pengertian dari pajak menurut **MJH.Smeets**.

Ray M.Sommerfeid, Herschel M.Anderson, dan Horace R.Brock Pajak adalah suatu pengalihan sumber dari sektor swasta ke sektor pemerintahan, bukan akibat pelanggaran hukum namun wajib dilaksanakan, berdasarkan ketentuan yang ditetapkan lebih dahulu, tanpa mendapat imbalan yang langsung dan proporsional, agar pemerintah dapat melaksanakan tugas – tugasnya untuk menjalankan pemerintah.

Iuran pada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan dengan tidak dapat prestasi kembali langsung dapat ditunjuk, dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubung dengan tugas pemerintahan merupakan pengertian dari Pajak menurut PJA. Adriani.

Dari pengertian-pengertian pajak yang telah dijelaskan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik pajak adalah:

1. Berdasarkan kekuatan undang-undang serta aturan pelaksanaannya maka Pajak dipungut oleh negara.
2. Adanya kontra prestasi individual oleh pemerintah tidak dapat ditunjukkan dalam proses pembayaran pajak.
3. Bila dari pemasukannya masih terdapat *surplus* dipergunakan untuk membiayai public investment, sehingga tujuan utama dari pemungutan pajak adalah sebagai sumber keuangan negara ataupun daerah atau pajak diperuntukkan hanya bagi pengeluaran pembayaran pemerintah.
4. Pajak dipungut disebabkan karena suatu keadaan, kejadian dan perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu pada seseorang.
5. Pajak merupakan kewajiban masyarakat yang apabila diabaikan akan

terkena sanksi sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2.9.2 Fungsi Pajak

Mengatasi masalah inefisiensi dalam mengalokasikan sumber-sumber ekonomi, mendistribusikan penghasilan dan kekayaan kepada masyarakat sehingga tercapai masyarakat yang adil dan makmur, mengatasi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat dari fluktuasi perekonomian dan menjaga atau menjamin tersedianya lapangan kerja (memperkecil tingkat pengangguran) serta menjaga stabilitas harga merupakan tiga fungsi utama pemerintah dari segi ekonomi dimana fungsi tersebut oleh Musgrave dan Musgrave (1989) disebut sebagai *Fiscal Function*. Secara lebih rinci fungsi kebijakan fiskal yang dijalankan oleh pemerintah adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Alokasi

Penyediaan barang dan jasa dan besarnya harga akan ditentukan sepenuhnya oleh preferensi konsumen (dan tingkat penghasilannya), serta kepentingan produsen untuk meraup keuntungan apabila semua penyediaan barang dan jasa diserahkan pada ekonomi pasar. Dipastikan akan ada barang-barang (atau jasa) tertentu yang tidak tersedia di pasar jika hal ini terjadi. Pertimbangan *inefisiensi* adalah alasan utama pasar atau swasta tidak mau memproduksi. Salah satu contoh dari kegagalan pasar (*market failure*) misalnya Pembuatan jalan-jalan umum membutuhkan biaya yang tidak sedikit, sementara hasil atau keuntungannya mungkin baru bisa diperoleh setelah puluhan tahun. Fungsi alokasi misalnya Jika pasar tidak mau memproduksi, pada saat itulah seharusnya pemerintah melakukan intervensi. Kebijakan fiskal telah memenuhi fungsi alokasi sumber daya ekonomis dalam masyarakat. Fungsi alokasi dalam kebijaksanaan fiskal pada dasarnya

berupa penetapan alokasi penggunaan sumber daya ekonomis nasional untuk tujuan penyediaan barang-barang publik.

2. Fungsi Distribusi

Khususnya bagi golongan menengah kebawah yang jumlahnya sangat berbanding terbalik dengan golongan menengah keatas pemerintah juga mempunyai tanggung jawab untuk mendistribusikan pendapatan dan kesejahteraan dalam masyarakat secara adil dan merata. Penumpukan kekayaan pada salah satu golongan atau kelompok masyarakat saja adalah akibat dari ketidak sempurnaan pasar apalagi jika penumpukan kekayaan ini juga terjadi karena adanya monopoli dan mengakibatkan kesenjangan antar golongan akan semakin melebar. Konsep pemerataan hasil pembangunan merupakan dasar dari fungsi ini karena terdapatnya perbedaan kemampuan untuk menghasilkan pendapatan antara satu orang dengan orang lainnya.

Tingkat kecemburuan sosial akan mudah bertumbuh dan sangat efektif untuk menimbulkan anarki karena perbedaan taraf hidup yang sangat berbeda jika hal ini terus dibiarkan karena hanya negara yang bisa memaksa untuk menyisihkan penghasilannya dengan mewajibkan mereka membayar pajak sesuai dengan kemampuannya (*ability to pay*) dari golongan masyarakat menengah keatas.

Negara bisa menyediakan pelayanan kesehatan yang murah dan pendidikan yang terjangkau untuk seluruh lapisan masyarakat dan negara juga bisa memberikan subsidi atas pengadaan rumah murah dan barang-barang kebutuhan pokok lainnya melalui pemungutan pajak yang disebut dengan fungsi distribusi

sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Musgrave yaitu, *“Adjustment of the distribution of income and wealth to ensure conformance with what society considers a fair or just state of distribution.”*

Untuk mencapai pemerataan hasil pembangunan secara lebih adil. Melalui pajak yang dipungut serta penggunaannya, maka pemerataan hasil pembangunan akan dapat dilaksanakan dan pemilihan jenis pajak yang dipungut merupakan cara jitu untuk lebih meningkatkan pemerataan melalui kebijakan fiskal yang diterapkan pemerintah.

3. Fungsi Stabilisasi

Salah satu dari tujuan dari pembangunan disamping pemerataan yaitu pertumbuhan ekonomi dimana pemerintah akan selalu berusaha untuk mencapai pertumbuhan ekonomi tertentu dari tahun ke tahun. Karena tidak bisa diselesaikan oleh pasar secara otomatis sehingga pemerintah harus menangani hal – hal tersebut misalnya penyediaan lapangan kerja yang cukup juga merupakan sisi lain dari pembangunan ekonomi, masalah pengangguran, inflasi, pertumbuhan ekonomi, suplai dana, nilai tukar dan masih banyak aspek makro ekonomi lainnya (*Macroeconomics Problems* dan inilah yang disebut Fungsi Stabilisasi pemerintah.

4. Fungsi Regulasi

Dalam beberapa kasus, masyarakat yang menanggung biaya atau efek samping dari sering kali produsen tidak sepenuhnya menanggung biaya- biaya yang timbul akibat limbah pabrik yang berbahaya, yang merupakan eksek proses produksi suatu barang dan jika hal tersebut terjadi, pemerintah juga yang harus

bertanggung jawab untuk menanggulangi hal tersebut. Misalnya, jika suatu daerah terkontaminasi limbah kimia beracun (LAPINDO Brantas), atau nelayan kehilangan pendapatannya karena ikan-ikan di laut banyak yang mati akibat terkena limbah beracun, mau tidak mau pemerintah yang harus turun tangan untuk menangani bencana tersebut.

Pasar tidak menangani masalah sekompleks itu dan pasar tidak mempunyai otoritas untuk membatasi dampak buruk tersebut dan menghukum setiap orang atau badan yang melakukannya. Hal ini dikategorikan kegagalan pasar karena faktor eksternalitas. **Musgrave** mendefinisikan eksternalitas sebagai, *“situations where consumption benefits are shared and cannot be limited to particular consumers, or where economic activity results in social costs which are not paid for the producer or the consumer who causes them.”*

Mengharuskan pengusaha membuat analisis mengenai dampak lingkungan, membuat pembuangan limbah atau dengan melalui pemungutan pajak. Pajak yang dipungut untuk mengoreksi efek eksternalitas negatif disebut dengan Pajak Pivogian sesuai dengan penggagas pertamanya, **Arthur Pigou (1877 – 1959)** dan ini sudah termasuk bagian Negara yang berfungsi sebagai regulator.

Eksternalitas tidak selalu berkonotasi negatif. Ada juga yang bersifat positif. **Thomas A. Edison**, namun negara lainnya ikut menikmati hasil penemuan bola lampu dan pengembangan produknya. Dalam penemuan suatu teknologi atau inovasi, perusahaan lain dapat dengan cepat mengadopsi (atau bahkan mengimitasi) teknologi tersebut padahal tidak mengeluarkan biaya satu sen pun untuk penelitian atau pengembangan inovasi tersebut. Thomas A. Edison meskipun tidak pernah mengeluarkan biaya satu sen pun untuk membiayai

penelitian oleh karena itu, negara atau pemerintah harus melakukan intervensi. Itulah Fungsi Regulasi yang harus diterapkan.

Baik dalam fungsi alokasi, distribusi, stabilisasi dan regulasi maupun kombinasi dari keempatnya maka dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pajak mempunyai peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan fungsi negara atau pemerintah dan dari beberapa contoh diatas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya fungsi pajak dapat dibedakan menjadi dua, yaitu fungsi *budgetair* dan fungsi *regulerend*.

1. Fungsi Budgetair

Fungsi ini disebut dengan fungsi *budgetair* atau fungsi penerimaan (*revenue function*) atau mengisi kas negara (*to raise government's revenue*) merupakan yang paling utama dari fungsi pajak. Oleh karena itu juga, dalam menentukan kebijakan pajak, berlaku *second best theory*. Oleh karena itu, suatu pemungutan pajak yang baik sudah seharusnya memenuhi asas *revenue productivity*. Pajak merupakan sumber penerimaan negara yang bersifat berkesinambungan, teratur, dan terus mengalami peningkatan paralel dengan tuntutan kenaikan jumlah kebutuhan masyarakat. Apabila potensi pajak cukup signifikan tapi pajak sulit untuk dipungut maka mungkin saja pemerintah lebih mengedepankan asas *simplicity or ease of administration* daripada asas *equality*, misalnya dengan menetapkan *schedular taxation*.

2. Fungsi Regulerend

Fungsi mengatur dalam arti seluas-luasnya, termasuk terciptanya keadilan, melindungi, mengarahkan, mendorong, mendidik, kepastian pemerataan bagi

pencapaian tujuan pokok politik pembangunan dan mengurangi laju inflasi (Hyman, 1987) merupakan fungsi *Regulerend*. Pajak juga digunakan oleh pemerintah sebagai instrumen untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pajak, seperti *custom duties/tariff* (bea masuk), digunakan untuk mendorong atau melindungi (memproteksi) produksi dalam negeri, khususnya untuk melindungi *infant industry* dan atau industri-industri yang dinilai strategis oleh pemerintah. Selain itu, pajak juga dapat digunakan justru untuk menghambat suatu kegiatan perdagangan oleh karena itu pajak bukan hanya berfungsi untuk mengisi kas negara akan tetapi kebijakan pajak tersebut tidak lepas dari kerangka teori fungsi-fungsi ekonomi yang harus dilaksanakan oleh negara (*economic government*).

2.9.3 Asas – Asas Pemungutan Pajak

Menciptakan ketertiban dan keadilan pada masyarakat merupakan tujuan dari hukum. Dan demikian halnya dengan hukum pajak untuk dapat mencapai keadilan dalam pemungutan pajak harus diusahakan dasar pemungutan pajak yang dapat dilaksanakan secara umum dan merata. Ada empat asas kriteria pemungutan pajak yang diperkenalkan oleh Adam Smith pada tahun 1776 agar pemungutan pajak dapat dilaksanakan dengan merata, asas tersebut disebut dengan “*The Canons of Taxation*” yang disebut juga “*The Four Maxims*” (Sommerfeld, 1969).

1. Asas Keadilan (*Equity*)

Asas ini menghendaki adanya keseimbangan beban pajak diantara masing-masing subyek pajak, seimbang dengan penghasilan dan dapat dinikmati

masing-masing wajib pajak di bawah perlindungan pemerintah. Asas ini tidak memperbolehkan suatu negara mengadakan diskriminasi diantara wajib pajak, dalam kondisi yang sama wajib pajak harus dibebani pajak yang sama.

2. Asas Kepastian (*Certainty*)

Asas ini menghendaki adanya suatu kepastian mengenai apa yang harus dikenakan pajak dan berapa besar pajak yang harus dibayar, serta ketentuan mengenai waktu pembayaran. Dalam prakteknya, untuk menciptakan kepastian dalam pemungutan pajak, oleh pemerintah diterbitkan petunjuk aturan pelaksanaannya untuk membantu para wajib pajak.

3. Asas Ketetapan (*Convenciency*)

Agar wajib pajak tidak merasa terbebani oleh pembayaran pajak yang dikenakan maka Asas ini menghendaki agar pajak dipungut pada saat yang paling baik bagi wajib pajak, saat sedekat-dekatnya dengan detik diterimanya penghasilan yang bersangkutan.

4. Asas Keefisienan (*Effisiency*)

Pemasukan pajak harus lebih besar dari biaya pemungutannya oleh karena itu asas ini menghendaki agar pemungutan atau penagihan pajak dilakukan sehemat-hematnya.

Ada empat asas yang harus dipenuhi dalam setiap pemungutan pajak sebagaimana dituangkan dalam buku yaitu mengenai hukum pajak (Soemitro, 1987 dan Brotodihardjo,1989), yaitu:

1. Asas Hukum

Mencakup salah satunya adalah *Maxims* milik **Adam Smith** yaitu Asas hukum dalam pemungutan pajak harus mengacu pada keadilan.

2. Asas Yuridis

Adanya jaminan hukum yang tegas baik untuk negara maupun wajib pajak, yang mengandung arti bahwa pemungutan pajak harus didasarkan pada undang-undang. Dengan demikian adanya ketegasan hak dan kewajiban wajib pajak. Disamping itu asas yuridis juga mengisyaratkan adanya ketentuan yang tegas dan jelas tentang terjaminnya rahasia wajib pajak dan asas yuridis ini dapat dikaitkan dengan asas kepastian dalam *Maxims* milik **Adam Smith**.

3. Asas Ekonomi

Berkaitan dengan fungsi mengatur dalam perpajakan, artinya pemungutan pajak harus mendorong pertumbuhan ekonomi (tidak menghambat kelancaran produksi dan perdagangan) disebut azas ekonomi.

4. Asas Finansial

Dalam kaitan ini penghitungan biaya manfaat dalam pemungutan perlu diperhatikan. Asas finansial ini dapat dikatakan hampir sama dengan asas ketepatan dan keefisienan *Maxims* milik **Adam Smith**.

2.9.4 Teori Perpajakan

1. Teori Asuransi

Sebuah kontrak hukum dan diatur dalam undang – undang dimana penanggung berdasarkan pertimbangan – pertimbangan tertentu apabila tertanggung menderita kerugian sebagaimana yang dijamin dalam perjanjian tersebut dan dengan kondisi perjanjian tersebut disebut dengan kegiatan asuransi. Dengan demikian, yang disebut dengan “Asuransi” adalah suatu kontrak hukum antara dua pihak, yaitu pihak yang sanggup menanggung resiko dengan berhak memungut premi dan pihak yang ditanggung dengan membayar premi. Penanggung asuransi membayar sejumlah uang yang ada yang telah disepakati bersama apabila terjadi peristiwa yang menyebabkan tertanggung menderita kerugian dalam peristiwa yang menyebabkan tertanggung menderita kerugian dalam peristiwa yang terjadi tersebut sesuai dengan yang disepakati dan apabila tidak terjadi peristiwa yang disepakati maka premi tersebut menjadi milik yang menanggung, kecuali asuransi jiwa. Uang dikembalikan kepada pihak yang ditanggung apabila sampai batas waktu yang ditentukan tidak terjadi peristiwa yang disepakati. Atau dengan kata lain, kerugian yang diderita oleh mereka yang tidak melakukan perjanjian asuransi tidak akan memperoleh pemberian santunan. Berdasarkan teori asuransi timbulnya hak negara memungut pajak disamakan dalam perusahaan asuransi. Oleh karena negara berkewajiban memberikan santunan kepada rakyat maka wajar melakukan pemungutan pajak dari rakyatnya. Sebaliknya bagi rakyat, karena menerima santunan dari negara, atau menerima prestasi dari negara maka wajar rakyat wajib membayar pajak kepada negara, sebagaimana tertanggung membayar premi asuransi.

Imbalan yang diberikan oleh pemerintah tidak sama dengan imbalan yang diberikan perusahaan asuransi kepada tertanggung bila dikaitkan dengan teori asuransi karena Imbalan yang diberikan oleh pemerintah tidak terbatas kepada masyarakat pembayar pajak (wajib pajak), sedangkan imbalan yang diberikan oleh perusahaan asuransi terbatas kepada tertanggung (pembayar premi). Inilah yang merupakan kelemahan teori asuransi yang dikaitkan dengan kewajiban masyarakat membayar pajak. Oleh karena itu, timbul teori kepentingan mutlak.

2. Teori Kepentingan

Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) menegaskan “berhasilnya pembangunan nasional sebagai perwujudan pengamalan Pancasila tergantung pada partisipasi seluruh rakyat serta pada sikap mental, tekad dan semangat, ketaatan dan disiplin para penyelenggara negara serta seluruh rakyat Indonesia”.

Rakyat yang berkepentingan atas jasa negara, maka rakyat harus menyampaikan partisipasinya sesuai kemampuannya. Bagi rakyat yang telah memperoleh tambahan penghasilan sebagai akibat dari hasil pembangunan maka sewajarnya mereka itu menyampaikan iuran berupa pembayaran pajak maka bab diatas lebih menegaskan menegaskan bahwa pemerintah dan rakyat yang sama-sama berkepentingan harus satu gerak untuk mensukseskan pencapaian tujuan sebagaimana diamanatkan oleh rakyat. Demikian pula dengan pemerintah yang telah menerima partisipasi dari rakyat berupa pembayaran pajak, wajib menggunakan dana tersebut seefisien mungkin.

Bila balas jasa dilakukan secara langsung kepada pembayarannya adalah retribusi maka Teori kepentingan bila ditafsirkan secara sempit dapat merancukan

pengertian pajak dengan retribusi. Sebab kedua pemungutan ini hanya dibedakan pada tingkat balas jasa oleh negara.

Maka kewajaran dalam teori ini dapat dipertanggungjawabkan, baik ditinjau dari hak pemerintah maupun hak rakyat untuk memperoleh pelayanan karena Teori ini harus diartikan secara luas bahwa hak pemerintah memungut disini meliputi Pajak, Retribusi dan Sumbangan. Oleh karena itu diharapkan dapat terjadi simbiosis mutualisme antara pemerintah maupun masyarakat luas.

1. Daya Pikul

Tingkat kemampuan berpengaruh dengan tingkat kepentingan terhadap jasa negara, semakin tinggi tingkat kemampuannya dalam memiliki kekayaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepentingannya atas jasa negara. Oleh karena itu besarnya beban pajak harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan seseorang dalam kepemilikan kekayaannya. Atau dengan kata lain, besarnya beban pajak orang dengan status sosial menengah keatas lebih besar dari pada orang yang tidak mampu agar pemungutan pajak mencapai sasaran yang adil dan merata. Semakin banyak keluarga yang ditanggung kehidupannya semakin tinggi bebannya, berarti semakin rendah daya pikulnya. Atau dengan kata lain, besarnya beban pajak orang dengan status sosial menengah keatas lebih besar dari pada orang yang tidak mampu. Bagi seseorang tingkat daya pikulnya dapat diukur melalui tingkat beban keluarga.

2. Daya Beli

Fungsi dari pemungutan pajak dapat disamakan dengan pompa, yaitu mengambil daya beli dari rumah-rumah tangga dalam masyarakat dan mengarahkannya pada tujuan tertentu inilah tujuan dari teori ini. Karena tidak memperhatikan asal-usul kemampuan untuk membeli maka asas daya beli banyak diterapkan pada jenis-jenis pajak kebendaan lainnya.

Baik pada negara maupun rakyat dapat disimpulkan bahwa wajar bila negara memungut pajak dari rakyat, dan rakyat wajar membayar pajak kepada negara, yang keduanya didasarkan kepada adanya kepentingan. Pelaksanaan pemungutannya tidak dapat disamaratakan meskipun timbulnya hak negara memungut pajak atas dasar adanya kepentingan. Pajak kebendaan, dikenakan kepada mereka yang mampu membeli, semakin mampu melaksanakan pembelian yang relatif lebih mahal dikenakan pajak lebih besar dibandingkan yang kurang mampu membeli untuk mencapai pemungutan pajak yang adil dan merata, maka pemungutan pajak atas mereka yang mampu harus lebih besar dari pada yang kurang mampu.

2.10 Pajak Daerah

Berdasarkan peraturan perundang - undangan yang berlaku Pajak daerah merupakan pungutan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Sesuai dengan pasal 1 Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang pajak daerah dan retribusi daerah, adalah iuran wajib yang dilakukan oleh pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan

perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah.

2.11 Pajak Hotel

Pembahasan mengenai Pajak Hotel adalah pajak atau pungutan atas pelayanan yang disediakan dengan pembayaran di hotel termasuk juga rumah penginapan yang memungut bayaran didasarkan pada Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000; Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 Tentang Pajak Daerah, khususnya pasal 38-42 dan Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 12 Tahun 2003.

a. Sejarah Perkembangan

Melandasi diberlakukannya Undang - Undang Pajak Pembangunan I adalah Undang-undang No.14 tahun 1947. Berdasarkan Undang-Undang Pajak I 1947 peraturan ini kemudian disesuaikan dengan perkembangan daerah Pajak Hotel pada mulanya berasal dari Pajak Pembangunan I.

Dengan Instruksi Presiden No.3 tahun 1983 sebagai implementasi pelaksanaan Pajak Pembangunan I juga telah dikeluarkan. Dengan Instruksi Presiden ini diberikan keringanan pajak dan retribusi izin membangun Hotel di Daerah tujuan wisata. Keringanan pajak yang dimaksud adalah 50% dari pajak terutang, dan keringanan retribusi adalah dalam pengertian keringanan dalam jumlah pungutan retribusi untuk pengusaha yang membangun hotel di daerah tujuan wisata, setinggi – tingginya Rp.50 juta.

b. Pengertian Hotel

Suatu bentuk usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian dari padanya yang khusus disediakan , dimana setiap orang dapat menginap dan makan serta memperoleh pelayanan dan fasilitas-fasilitas lainnya dengan pembayaran merupakan pengertian dari Hotel dimana Dasar Hukum penerimaan Pajak Hotel adalah Peraturan Daerah Kabupaten Samosir Nomor 11 tentang Pajak Daerah. Termasuk dalam pengertian hotel adalah:

1. (Cottage) Gubug Pariwisata
 2. Motel
 3. Losmen
 4. Wisma Pariwisata
 5. (Hostel) Pesanggrahan
 6. (Youth Hostel) Penginapan Remaja
 7. (Home Stay) Pondok Pariwisata
- c. Sistem Self Assesment

Pada azasnya Pajak Pembangunan I menganut *self assessment system*. Sistem *self assessment system* yaitu menganjurkan wajib pajak agar dapat menghitung pajak, memungut, menyetor, melunasi dan melaporkan pajaknya sendiri berdasarkan kesadaran dari wajib pajak. Dengan demikian Pajak Hotel juga menganut sistem *self assessment*. Sistem *self assessment* ini diwujudkan dalam bentuk sistem setor tunai.

Untuk melaksanakan Otonomi Daerah yang nyata, luas dan bertanggung jawab dengan berlakunya Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang

Pemerintahan Daerah, maka perlu meningkatkan Pendapatan Asli Daerah, agar mampu membiayai dirinya sendiri.

Pajak Hotel dan Restoran dipisahkan menjadi Pajak Hotel dan Pajak Restoran dengan berlakunya Undang-undang No.34 tahun 2000 tentang Perubahan atas Undang-undang Republik Indonesia No.18 tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

d. Obyek, Subyek dan Wajib Pajak

Setiap pelayanan yang disediakan dengan pembayaran di hotel disebut Obyek Pajak dimana yang termasuk kedalam obyek ialah sebagai berikut: Fasilitas penginapan atau fasilitas tinggal jangka pendek atau jangka panjang termasuk tempat kost, wisma, pondok wisata dan gedung pertemuan. Pelayanan penunjang sebagai kelengkapan fasilitas penginapan atau tinggal jangka pendek maupun jangka panjang yang sifatnya memberikan kemudahan dan kenyamanan.

Subjek Pajak yaitu orang pribadi atau badan yang bayaran atas pelayanan hotel. Wajib Pajak adalah pengusaha hotel yang bertanggungjawab sepenuhnya untuk menyetor pajak yang seharusnya terutang.

2.12 Pajak Restoran

Pajak atas pelayanan restoran merupakan pengertian Pajak Restoran dimana pembahasan mengenai Pajak Restoran didasarkan pada Dasar Hukum penerimaan Pajak Restoran adalah Peraturan Daerah Kabupaten Samosir Nomor 11 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah;

a. Sejarah Perkembangan

Adapun yang melandasi keberadaan Pajak Restoran berasal dari Pajak Pembangunan I dimana yang jadi dasar hukum yang melandasi diberlakukannya Undang-Undang Pajak Pembangunan I adalah Undang-undang No.14 Tahun 1947.

Pada mulanya Pajak Pembangunan I bukanlah jenis pajak, tetapi merupakan sumbangan dari banyak pihak untuk menunjang para pejuang pada tahun-tahun setelah kemerdekaan. Mulai diadakan pada tahun 1947, melalui Undang-Undang Darurat dengan nama Fonds Kemerdekaan atau Pot Kemerdekaan ini tidak lagi terkendalikan, sehingga lahirlah Undang-undang yang menyatakan bahwa Fonds Kemerdekaan perlu diganti namanya dengan Pajak Pembangunan I. Setelah namanya berganti menjadi Pajak Pembangunan I, dalam perkembangannya pajak tersebut mengalami kemajuan pesat. Pajak Pembangunan I ini berlaku secara nasional.

Pengertian rumah makan diperluas, sehingga dengan demikian perusahaan yang melakukan usaha melayani pesanan makanan (*catering service*) termasuk di dalam. Penetapan pajak yang ditetapkan dalam 'kohir' ditentukan untuk masa paling lama 3 bulan, mengingat bahwa obyek golongan ini pemiliknya tidak tetap, begitu juga tempat usahanya pun tidak menetap. Sehingga untuk memudahkan Wajib Pajak menyettor serta memudahkan pengawasan dari pihak petugas, maka cara memungut pajak diatur dengan menggunakan Materai Pembangunan yang dapat disettor/diangsur seminggu sekali.

b. Sistem Self Assesment

Pada azasnya Pajak Pembangunan I menganut *Self Assessment System*. Sistem *Self Assessment* itu sendiri menganjurkan wajib pajak agar dapat

menghitung pajak, memungut, menyetor, melunasi dan melaporkan pajaknya sendiri berdasarkan kesadaran dari wajib pajak. Dengan demikian Pajak Restoran diwujudkan dalam bentuk sistem setor tunai.

c. Obyek, Subyek dan Wajib Pajak

Dengan nama Pajak Restoran dipungut atas setiap pembayaran dan pelayanan di restoran baik itu dalam bentuk makanan ataupun minuman.

Setiap pelayanan yang disediakan dengan pembayaran di restoran merupakan pengertian dari Obyek Pajak dimana didalamnya termasuk Rumah Makan, Warung Makan, Kafe, Bar dan atau usaha lain yang sejenis yang disertai dengan fasilitas penyantapannya atau disantap ditempat lain.

Orang pribadi atau badan yang melakukan pembayaran atas pelayanan penjualan makanan dan minuman di restoran merupakan pengertian dari Subyek Pajak.

Pengusaha Restoran termasuk didalamnya Pengusaha Rumah Makan, Warung Makan, Kafe, Bar dan usaha lain yang sejenis yang disertai dengan fasilitas penyantapannya atau disantap ditempat lain merupakan pengertian dari Wajib Pajak dimana Pengusaha sebagai penanggung Pajak Restoran bertanggung jawab sepenuhnya untuk menyetor pajak yang seharusnya terutang sesuai dengan persentase yang telah ditetapkan oleh pemerintah di masing- masing daerah.

2.13 Manajemen Strategis Meningkatkan PAD

Bahwa dalam lingkungan dunia yang berubah secara pesat dan tak menentu, suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk mengadakan perubahan pada

perencanaan maupun manajemen secara tepat merupakan logika dasar dari manajemen. Maka prasarat bagi organisasi untuk tetap strategis. (Bryson, 1995:3) yaitu kemampuan untuk senantiasa melakukan penelaahan kemampuan dan kelemahan internal.

Kebijakan perpajakan selalu menjadi komponen utama dari kebijakan pembangunan ekonomi menurut Blakely (1989:44) dimana dalam prakteknya di Indonesia sektor utama yang memberikan kontribusi paling besar terhadap kemampuan keuangan daerah secara umum adalah sektor pajak daerah dan retribusi daerah.

.Dapat digolongkan menjadi dua bagian Upaya peningkatan pajak dan retribusi daerah terutama pajak hotel dan pajak restoran yaitu:

1. Upaya Ekstensifikasi

Suatu kondisi yang menekankan pada upaya penjangkauan sesuatu secara lebih luas dari pada yang telah ada disebut Ekstensifikasi. Sedangkan ekstensifikasi pajak/retribusi menurut Soemitro (1988:384)

- a. Penambahan pajak/retribusi baru dengan menemukan wajib obyek pajak/retribusi baru;
- b. Menciptakan pajak-pajak/retribusi baru, atau memperluas ruang lingkup pajak yang ada.

2. Upaya Intensifikasi

Penekanan dalam pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada disebut Intensifikasi. Menurut Soemitro (1988:77), sistem

intensifikasi pajak/ retribusi maksudnya untuk meningkatkan pajak/retribusi dengan mengintensifkan segi-segi:

- a. Intensifikasi perundang-undangannya
- b. Meningkatkan kepastian hukum
- c. Mengintensifikasi peraturan pelaksanaan
- d. Meningkatkan mutu aparatur
- e. Meningkatkan fungsi dan menyesuaikan organ/struktur
- f. Perpajakan/retribusi sehingga sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi
- g. Memberantas pemalsuan pajak/retribusi
- h. Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pematuhan peraturan perpajakan/retribusi dan melakukan pengawasan melekat.

Penggunaan upaya peningkatan pajak dan retribusi daerah harus mempertimbangkan potensi –potensi yang dimiliki maupun situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi.

B. Penelitian Sebelumnya

Perimbangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam menjalankan tugas pokok pemerintah merupakan tantangan dan permasalahan yang sering muncul dengan kebijakan otonomi daerah dimana perimbangan peran ini menyangkut perimbangan wewenang untuk menyelenggarakan urusan – urusan pemerintah dan perimbangan pengeluaran keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah (Sumodiningrat, 2002:95). Anggaran daerah yang

dibutuhkan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan juga semakin besar seiring dengan bertambahnya kewenangan dan tanggungjawab pemerintah daerah dimana Pengelolaan keuangan daerah yang baik, transparan dan bertanggungjawab sangat dibutuhkan dan diupayakan agar penggunaannya dapat dilakukan secara efisien, efektif dan ekonomis. Ciri – ciri utama pengelolaan keuangan yang baik yakni sederhana, lengkap, berhasilguna, berdayaguna dan mudah disesuaikan menurut Devas dkk (1989:281).

Rendahnya kemampuan daerah untuk menjadikan PAD sebagai sumber penerimaan daerah yang diandalkan, pada sisi lain ketergantungan terhadap transfer pemerintah pusat sangatlah tinggi (Kuncoro, 2003:6-7) merupakan realitas otonomi daerah di Indonesia dimana hal ini diperkuat juga dengan fakta bahwa hanya 38,88 persen penerimaan propinsi-propinsi di Indonesia berasal dari PAD sehingga menimbulkan ketergantungan keuangan daerah kepada pemerintah pusat sangat tinggi (Nazara, 2003:23).

Bahwa penarikan pajak dari masyarakat dapat berpengaruh positif dan negatif terhadap pertumbuhan ekonomi. Pengaruh positifnya apabila hasil penerimaan pajak dimaksud digunakan untuk peningkatan pelayanan publik, tetapi sebaliknya akan berpengaruh negatif apabila digunakan untuk pembayaran transfer dan ini merupakan Penelitian yang dilakukan Miller dan Russek (2003:63) di Amerika Serikat mengenai struktur fiskal dan pertumbuhan ekonomi pada tingkat negara bagian dan lokal, mengemukakan bahwa penarikan pajak dari masyarakat dapat berpengaruh positif dan negatif terhadap pertumbuhan ekonomi. Dalam kaitan inilah kebijakan pemerintah dituntut untuk disatu sisi lainnya harus

mampu memanfaatkan penerimaan tersebut secara tepat sehingga tidak menghambat pertumbuhan ekonomi masyarakat.

Bahwa untuk menentukan secara pasti berapa besarnya potensi objek pajak, misalnya pajak hotel dan restoran adalah hal yang sangat sulit. Kesulitan ini antara lain adalah karena tidak tertibnya administrasi dan pendataan yang dilakukan Dipenda terhadap objek pajak, disamping itu banyak wajib pajak yang melakukan penggelapan pajak (tax evasion) merupakan penelitian dari Mardiasmo (2000:63) di Kabupaten magelang dalam menghitung potensi pajak dan retribusi daerah.

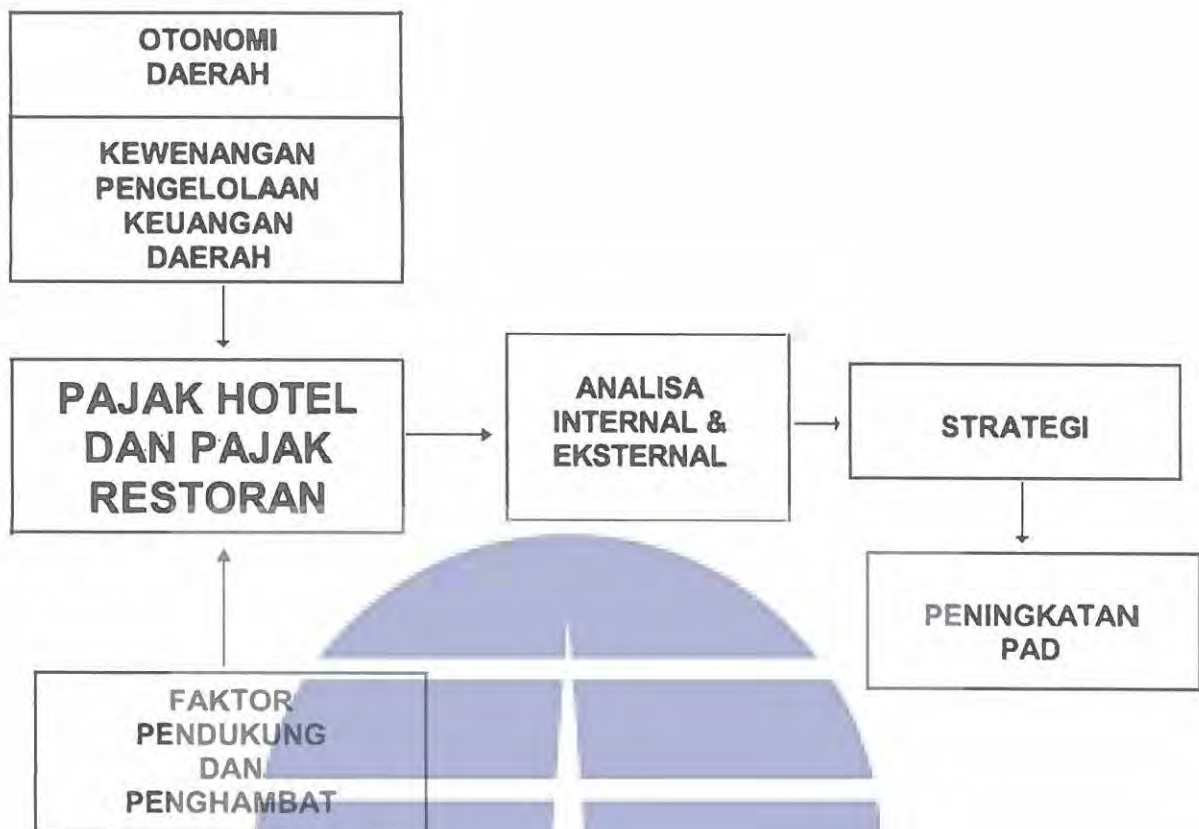
Menilai potensi pajak sebagai penerimaan daerah diperlukan kriteria: Satu, kecukupan dan elastisitas yang mana suatu sumber pendapatan harus menghasilkan yang besar dalam kaitannya dengan seluruh atau sebagian biaya pelayanan yang akan dikeluarkan karena kalau biaya meningkat pendapatan juga harus meningkat. Dua, keadilan yang prinsipnya adalah beban pengeluaran pemerintah harus dipikul oleh semua golongan masyarakat sesuai dengan kekayaan dan kesanggupan masing – masing golongan . Tiga, kemampuan administratif, dimana dengan adanya sumber pendapatan yang berbeda-beda dalam jumlah, integritas dan keputusan – keputusan pengenaan pajak diperlukan kemampuan administratif yang baik dalam pengelolaan penerimaan tersebut. Empat, kesepakatan politisi yang adalah merupakan kemampuan politis yang diperlukan dalam pengenaan pajak, menetapkan struktur tarif, memutuskan siapa yang harus membayar dan bagaimana pajak tersebut ditetapkan, memungut secara fisik dan memaksakan sanksi terhadap para pelanggar menurut **Davey (1988:42)**.

Dalam tulisannya tentang hubungan keuangan pusat dan daerah, reformasi perpajakan dan kemandirian pembiayaan pembangunan daerah, mengemukakan

bahwa posisi (potensi ekonomi) masing-masing Pemda dapat dijawab dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga dapat diperoleh gambaran potensi ekonomi masing – masing daerah, sektor sekaligus dapat diketahui komoditas yang bisa diandalkan dalam tulisannya Sriyana (1999:11). Sehingga analisis diatas dapat ditentukan arah kebijakan daerah yang dapat menggerakkan sendi-sendi ekonomi dan pada akhirnya dapat meningkatkan penerimaan daerah.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan teoritis tersebut, dapat dibuat kerangka berpikir atau model analisis yang akan dilakukan dalam mengkaji upaya-upaya peningkatan PAD Kabupaten Samosir. Penetapan otonomi daerah merupakan isu awal yang menjadi permasalahan dimana pelaksanaan otonomi daerah memberikan kewenangan daerah untuk mengelola keuangan termasuk pengelolaan PAD. Pengelolaan PAD mempertimbangkan tiga aspek yaitu penerimaan, pengeluaran dan anggaran. Permasalahan yang penerimaan PAD Kabupaten Samosir terdapat pada aspek penerimaan fluktuatif. Sehingga diperlukan strategi untuk peningkatan penerimaan PAD. Startegi tersebut dapat dirumuskan melalui analisa SWOT terhadap penerimaan PAD. Untuk lebih jelas kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada skema berikut ini:



Bagan 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber: Analisa Peneliti (2018)

D. Defenisi Operasional

Unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel merupakan pengertian dari Defenisi operasional. Dengan kata lain, defenisi operasional adalah suatu petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Defenisi ini menunjuk pada suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menemukan variabel yang sama. Dengan informasi tersebut, dapat diketahui bagaimana caranya pengukuran atas variabel itu dilakukan. Dapat juga menentukan apakah prosedur pengukuran yang sama akan dilakukan atau diperlukan prosedur pengukuran yang baru (Effendi, 1989:33 & 46). Pada penelitian ini ada beberapa variabel yang akan diteliti antara lain adalah:

1. Analisa Internal

Faktor - faktor yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi penerimaan daerah.

2. Analisa Eksternal

Faktor - faktor yang terdiri dari peluang dan ancaman yang mempengaruhi penerimaan daerah.

3. Strategi

Tindakan yang diambil untuk melakukan sesuatu terkait dengan peningkatan penerimaan PAD dengan melihat faktor internal dan eksternal.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

(Kriyantono, 2010:56) Metode penelitian Deskriptif adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini. Metode dalam meneliti suatu kelompok manusia suatu obyek suatu kondisi suatu sistem pemikiran atau pun suatu kelas peristiwa sekarang merupakan pengertian dari metode deskriptif. Nazir (2005:64) juga berpendapat membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka disebut Metode penelitian deskriptif.

Koentjaraningrat (2012:26) memberikan defenisi metode deskriptif sebagai berikut:

Metode deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat – sifat individu, keadaan gejala atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi, atau penyebaran suatu gejala atau frekuensi, adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dan gejala lain dalam masyarakat.

Suharsimi Arikunto, 2010:134 berpendapat bahwa pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian yang non hipotesis sehingga dalam rangka penelitiannya bahkan tidak perlu merumuskan hipotesisnya dan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan obyek penelitian secara akurat melalui pengumpulan dan penyusunan data, sampai analisis serta interpretasi data tentang diklat dan kinerja sehingga metode ini digunakan.

Metode penelitian deskriptif kualitatif merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Menurut Hasan (2012:16) mengatakan bahwa data yang

dianalisis dan hasilnya berbentuk deskripsi fenomena, tidak berupa angka – angka atau koefisien tentang hubungan antar variabel disebut penelitian kualitatif..

Lebih berorientasi teoritis dimana teori dibatasi dengan pengertian bahwa suatu pernyataan sistematis yang berkaitan dengan seperangkat proposisi yang berasal dari data dan diuji kembali secara empiris disebut dengan Penelitian Kualitatif.

Paradigma yang berarti konsep atau proposisi yang menyerahkan cara berpikir dengan cara penelitian. Atau dengan kata lain, metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang perilaku yang dapat diamati menurut Bogman dan Taylor (2011:5). Menurut Moleong, 2014:14 pendekatan ini lebih diarahkan pada latar belakang dari individu tersebut secara holistic.

H.B Sutopo (2010) juga mengatakan terhadap data kuantitas, penelitian kualitatif tetap memandang sebagai kuantitas dan harus diolah dalam pola pikir kuantitatif (dengan hitungan angka), sama sekali tidak dipaksa untuk dianalisa secara kuantitatif, bahwa penelitian kualitatif menekankan pada makna dan lebih memfokuskan pada data kualitas dengan analisa kualitatifnya dimana data kuantitas dihitung tidak dengan arahan pembuktian bagi suatu prediksi tetapi digunakan sebagai fenomena pendukung analisa kualitatif bagi kemantapan makna sebagai simpulan akhir dimana penelitian kualitatif tidak ditentukan oleh kualitasnya tetapi lebih ditentukan oleh proses terjadinya jumlah (dalam bentuk angka) dan cara memandang atau prespektifnya atau dengan kata lain penelitian kualitatif lebih mementingkan makna.

Meliputi jalan lurus dari ulasan terhadap mandat, misi dan SWOT hingga identifikasi isu- isu strategis sebagai dasar perumusan menggunakan pendekatan langsung (*direct approach*).

B. Subjek Penelitian

Seluruh pihak yang terkait dengan proses penerimaan PAD Kabupaten Samosir merupakan subjek dari penelitian ini dimana Subjek penelitian ini berjumlah 30 orang yang terdiri dari :

1. Pihak Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Samosir. Kepala Badan, Kepala Bidang dan pegawai berjumlah 10 orang.
2. Pihak Badan Perencanaan Daerah Kabupaten Samosir yang berjumlah 3 orang.
3. Anggota DPRD Kabupaten Samosir 2 orang
4. Pihak Swasta dan Wajib Pajak yang berjumlah 5 orang
5. Masyarakat Umum yang berjumlah 10 orang.

C. Instrumen Penelitian

Aspek perencanaan dan pelaksanaan merupakan dua variable dari instrument penelitian ini dan untuk lebih jelas penjabaran dari masing – masing variable dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 3.1 Instrumen Penelitian

INDIKATOR	KISI - KISI
INTERNAL	- KEKUATAN - KELEMAHAN
EKSTERNAL	- PELUANG - ANCAMAN
STRATEGI	- INTERNAL - EKSTERNAL

Sumber : Analisa Peneliti (2018)

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang diperlukan meliputi data sekunder dan data primer yang diperoleh dengan berbagai cara antara lain:

1. Dokumentasi

Setiap bahan yang tertulis atau film yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau record (Moleong, 2014:161) maupun yang tidak dipersiapkan untuk itu merupakan pengertian dari Dokumen dimana data – data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang terkait antara lain pada BAPENDA DAN BAPPEDA Kabupaten Samosir.

2. Wawancara (Indepth Interview)

Untuk memperdalam data – data yang terkait langsung dengan pelaksanaan kegiatan sebelumnya, dan untuk merespon berbagai pendapat tentang kebijakan yang akan datang digunakan teknik wawancara (in-depth interview) dimana Wawancara dilakukan terhadap subjek penelitian yang dipilih secara “purpossive”, yaitu metode penarikan sampel dengan tujuan tertentu, sesuai

dengan data yang dibutuhkan. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai upaya-upaya peningkatan PAD Kabupaten Samosir. Panduan wawancara, digunakan sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan.

3. Kuisisioner

Kuisisioner ini dilakukan untuk mendapatkan penilaian terhadap indikator-indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator – indikator ini merupakan faktor internal dan eksternal. Hasil dari kuisisioner ini diperlukan untuk melakukan penilaian dalam analisa SWOT.

E. Metode Analisis Data

Mengutip Schatznab dan Straus (dalam Neuman,2000:418), *"Qualitative analysts do not often enjoy the operational advantages of their own analytic processes; consequently, they cannot refine and order their raw data by operations built initially into the design of research"*. Mengingat data tersebut cukup banyak, maka setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, dilakukan langkah berikutnya: (1) Reduksi Data; (2) Pemrosesan satuan; dan (3) Kategorisasi dimana analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Sesuai dengan metode penelitian dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan dari lapangan, teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Melalui teknik ini, digambarkan seluruh data atau fakta yang diperoleh dengan mengembangkan

kategori – kategori yang relevan dengan tujuan penelitian dan penafsiran terhadap hasil analisis deskriptif dengan berpedoman pada teori – teori yang sesuai. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan melalui tabel – tabel yang bertitik tolak pada pemahaman konsepsi serta pandangan atas teori yang terkait sehingga mudah dipahami oleh pembaca. Analisis penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Analisa ini akan mengidentifikasi faktor – faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi penerimaan daerah, serta mencari strategi pemecahan dalam pengambilan keputusan dalam upaya peningkatan PAD.

Hal – hal yang menjadi kekuatan, yang dimiliki oleh perusahaan, biasanya berujud sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Termasuk didalamnya tenaga kerja, goodwill, modal, mesin dan sebagainya. Kekuatan usaha ini dapat dikontrol dan diawasi untuk kepentingan atau pengembangan perusahaan. Kekuatan ini bersumber dari dalam perusahaan sehingga penggunaannya memungkinkan untuk direncanakan maupun dijadwalkan merupakan pengertian dari Strength (kekuatan).

Segala sesuatu yang menjadi kelemahan atau kendala – kendala yang menyebabkan perusahaan sulit untuk berkembang atau meningkatkan kinerja perusahaannya. Misalnya tenaga kerja yang tidak terampil, tidak cukupnya modal usaha, dan kapasitas mesin yang tidak memadai merupakan pengertian dari weakness (kelemahan).

Merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang. Peluang yang ada tersedia di Lingkungan perusahaan dan umumnya tidak biasa disediakan oleh perusahaan. Perusahaan hanya menyesuaikan diri dengan kesempatan yang

muncul. Contoh: adanya pelaksanaan otonomi daerah, adanya perkembangan teknologi dan sebagainya. Peluang merupakan faktor lingkungan yang menjadi pendorong bagi suatu perusahaan untuk berkembang disebut pengertian dari Opportunity (peluang).

Suatu situasi yang dapat mengurangi kemampuan perusahaan untuk melindungi dan memperbaiki kedudukan kompetitifnya. Ancaman termasuk kedalam variabel yang juga tidak dapat diciptakan oleh perusahaan. Selain itu ancaman inipun tidak dapat pula dihilangkan, namun dapat diperkecil intensitasnya untuk muncul. Contoh Kurang konsistennya kebijakan pemerintah pusat, terbatasnya keuangan daerah, masuknya perusahaan besar sebagai pesaing, terbatasnya bahan baku industri, kebijakan otonomi daerah yang berlebihan dan sebagainya merupakan pengertian dari Threat (ancaman).

Dengan mengidentifikasi faktor – faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta melihat peluang dan ancaman dalam kegiatan yang ada, setelah didapat hasil analisis tersebut selanjutnya dilakukan suatu perencanaan merupakan langkah pertama yang dilakukan dalam analisa SWOT dimana untuk mengukur kondisi PAD secara lebih akurat dilakukan teknik positing, yaitu menempatkan PAD dalam peta SWOT, untuk dapat melakukan positing diperlukan sistem pembobotan terhadap masing – masing aspek dengan cara:

1. Terlebih dahulu membuat prosentase dari yang berpengaruh dianggap lebih kuat ke paling lemah;
2. Menentukan prosentase bobotnya dari masing – masing aspek;
3. Menentukan skor untuk masing – masing variabel (aspek yang berpengaruh);

4. Selanjutnya skor masing – masing aspek dikalikan dengan bobotnya;
5. Skor tertimbang dari masing – masing kelompok (eksternal dan internal) dijumlahkan untuk memperoleh skor total tertimbang;
6. Hasil perhitungan tersebut kemudian digunakan untuk menentukan letak aspek yang dianalisis pada peta/kuadran SWOT.



Kuadran I (Positif,Positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi Strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Ekspansi adalah dengan segala daya dilakukan kegiatan atau usaha secara maksimal dengan cara memanfaatkan:strength, untuk meraih: opportunity.

Kuadran II (Positif,Negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Apabila trendnya mengarah pada kuadran II(strength,threats) maka pada organisasi ini berada pada posisi kebijakan investasi artinya upaya yang dilakukan cenderung mengarah pada peningkatan kapasitas produksi/kualitas dan kuantitas dengan cara mendayagunakan: strength, untuk menghindari: threats.

Kuadran III (Negatif,Positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Atau apabila trendnya mengarah pada kuadran III (weakness, opportunities) maka organisasi ini berada pada posisi kebijakan divestasi artinya upaya- upaya yang dilakukan mengarah pada kegiatan – kegiatan efisiensi dan efektivitas dengan cara mengatasi: weakness, untuk meraih:opportunities.

Kuadran IV(Negatif,Negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Atau apabila trendnya mengarah pada kuadran IV (weakness, threats) maka organisasi ini berada pada posisi kebijakan status quo artinya jangan melakukan gerakan – gerakan/aktivitas yang akan menyebabkan hancurnya organisasi yang dimaksud. Adapun gerakan – gerakan/kegiatannya berupa konsolidasi kedalam, seperti pembinaan dan introspeksi, dengan cara : mengatasi:weakness, untuk menghindari:threats. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

BAB IV

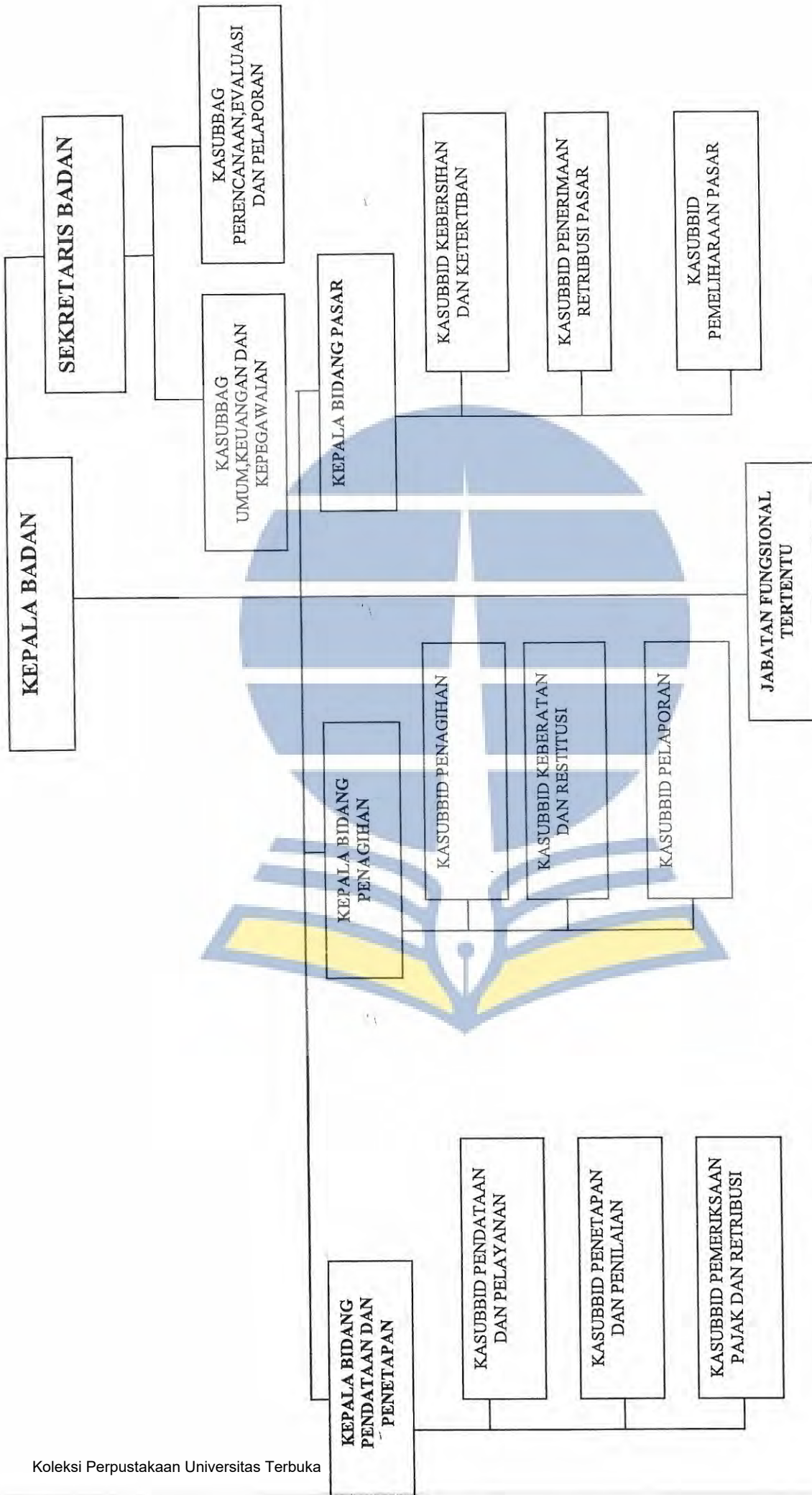
TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Keuangan Daerah Kabupaten Samosir

Untuk menunjang terlaksananya dengan baik pelaksanaan otonomi daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri diperlukan dana yang cukup besar, agar daerah dapat mampu membiayai penyelenggaraan kegiatan rutin disamping melakukan kegiatan pembangunan daerah. Rasanya mustahil organisasi pemerintah daerah yang begitu besar dan kompleks dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik tanpa adanya dukungan dana yang memadai. Dengan demikian keuangan daerah merupakan hal yang sangat penting dalam penyelenggaraan otonomi daerah. PAD -salah satu komponen penerimaan keuangan daerah sangat potensial untuk digali dan dikembangkan guna mengatasi kebutuhan dana tersebut.

1. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Samosir

Sebagai instansi yang berada dibawah Pemerintah Daerah Kabupaten Samosir, BAPENDA memiliki tugas sebagai badan koordinator dalam pengelola pendapatan daerah yang diharapkan akan menjadi lebih fokus dalam peningkatan pendapatan daerah. BAPENDA dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang membawahi bidang – bidang terkait dengan fungsi dan kedudukannya. Berikut ini bagan susunan organisasi BAPENDA Kabupaten Samosir.



Bagan 4.1 Struktur Organisasi dan Tata kerja Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Samosir

2. Struktur Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Samosir

Dalam penyelenggaraan Pemerintah, Kemasyarakatan dan Pembangunan di daerah membutuhkan sumber – sumber dana dan pengalokasian sesuai dengan prioritas dan preferensi daerah. Dalam UU No.32 Tahun 2004 disebutkan bahwa sumber – sumber penerimaan daerah bersumber dari PAD, dana Perimbangan dan lain – lain pendapatan daerah yang sah. Begitu juga dengan Kabupaten Samosir yang memperoleh penerimaan keuangan daerah melalui ketiga sumber tersebut. Berikut ini tabel yang menggambarkan jumlah penerimaan keuangan daerah Kabupaten Samosir selama tahun 2014 – 2018.

**Tabel 4.1 Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Samosir
Tahun 2014 – 2018**

NO	TAHUN	PAD	DANA PERIMBANGAN	PENDAPATAN DAERAH YG SAH	TOTAL PENERIMAAN
1	2014	36.849.574.656,55	504.939.833.651,00	71.904.095.269,00	613.693.503.576,55
2	2015	34.298.410.262,00	521.808.716.378,00	122.385.701.378,00	678.492.828.018,00
3	2016	39.268.200.307,28	592.629.074.250,00	147.166.059.914,00	779.063.334.471,28
4	2017	72.277.058.655,00	634.006.321.459,00	117.567.129.902,00	823.850.510.016,00
5	2018	47.423.947.517,00	608.164.685.810,00	56.146.406.609,00	802.688.410.936,00

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh informasi bahwa penerimaan keuangan daerah di Kabupaten Samosir terjadi fluktuasi dari setiap tahunnya. Selama rentang tahun 2014 – 2018 penerimaan tertinggi diperoleh pada tahun 2017 dengan total penerimaan yaitu sebesar Rp.823.850.510.016,00 dan penerimaan terendah terjadi pada tahun 2014 dengan total penerimaan yaitu sebesar Rp.613.693.503.576,55.

3. Prosentase Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Samosir

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa penerimaan keuangan daerah terbesar diperoleh dari dana perimbangan. Penerimaan dari dana perimbangan ini menyumbang lebih dari 82% dari total penerimaan. Sedangkan PAD memberi kontribusi kurang dari 9% dan pendapatan lain – lain daerah yang sah memberi kontribusi kurang dari 19% dari total penerimaan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Prosentase Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Samosir Tahun 2014 – 2018

NO	TAHUN	PAD	DANA PERIMBANGAN	PENDAPATAN DAERAH YG SAH	TOTAL PENERIMAAN
1	2014	6,00	82,28	11,72	100
2	2015	5,06	76,91	18,04	100
3	2016	5,04	76,07	18,89	100
4	2017	8,77	76,95	14,27	100
5	2018	5,90	75,76	6,99	100

Walaupun jumlah penerimaan PAD relatif kecil jika dibanding dengan penerimaan dana perimbangan tetapi PAD memiliki peran yang sangat penting. Karena PAD merupakan gambaran kemampuan daerah untuk memanfaatkan semua potensi yang ada untuk memaksimalkan penerimaan yang ada di daerah. Semakin tinggi PAD menggambarkan semakin baiknya pengelolaan dan pemanfaatan aset daerah.

**Tabel 4.3 Prosentase PAD Kabupaten Samosir
Tahun 2014 – 2018**

NO	TAHUN	PAJAK DAERAH	RETRIBUSI DAERAH	PENGELOLAAN KEKAYAAN DAERAH	PENERIMAAN LAIN-LAIN	TOTAL PAD
1	2014	20,96	41,15	3,23	34,66	100
2	2015	17,79	33,12	6,19	42,90	100
3	2016	17,88	7,45	5,84	68,83	100
4	2017	19,71	4,61	4,52	71,14	100
5	2018	31,18	10,58	5,72	52,51	100

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh informasi bahwa sumber penerimaan PAD terbesar diperoleh pada sektor retribusi daerah dan penerimaan lain – lain sedangkan penerimaan terendah diperoleh dari pajak daerah dan pengelolaan keuangan daerah.

**Tabel 4.4 Total Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kabupaten Samosir
Tahun 2014 – 2018 (dalam jutaan rupiah)**

NO	TAHUN	PAJAK HOTEL	PAJAK RESTORAN
1	2014	453.313.319,00	538.938.288,00
2	2015	438.791.800,00	606.270.879,00
3	2016	390.670.700,00	709.019.230,00
4	2017	1.688.701.898,00	1.232.705.884,00
5	2018	1.985.810.263,00	1.263.675.867,00

Sumber Data: Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Samosir 2018

Dalam kurun waktu lima tahun terakhir ini terlihat Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kabupaten Samosir menunjukkan angka yang cukup meningkat dan berkelanjutan.

Menurut data diatas maka dapat diketahui tahun 2017 – 2018 bahwa terjadi peningkatan penerimaan daerah dari sektor Pajak Hotel sebesar Rp.297.108.365,00 dan peningkatan Penerimaan dari sektor Pajak Restoran sebesar Rp.30.969.983,00.

B. Analisa Internal dan Eksternal Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kabupaten Samosir

Analisa internal ini terdiri dari analisa mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam usaha penerimaan PAD. Kedua analisa ini sangat berpengaruh terhadap penerimaan PAD di Kabupaten Samosir. Analisa kekuatan akan melihat faktor internal yang ada didalam pemerintahan daerah Kabupaten Samosir yang bisa digunakan untuk menggerakkan institusi/pemerintah ke depan.

Suatu kekuatan/ *strenghth (distinctive competence)* hanya akan menjadi *competitive advantage* bagi suatu institusi/pemerintah apabila kekuatan tersebut terkait dengan lingkungan sekitarnya, misalnya apakah kekuatan itu dibutuhkan atau bisa mempengaruhi lingkungan di sekitarnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak semua kekuatan yang dimiliki institusi/pemerintah harus dipaksa untuk dikembangkan karena adakalanya kekuatan itu tidak terlalu penting jika dilihat dari lingkungan yang lebih luas.

Hal – hal yang menjadi *opposite* dari kekuatan adalah kelemahan. Sehingga sama dengan kekuatan, tidak semua kelemahan dari institusi/pemerintahan harus dipaksa untuk diperbaiki terutama untuk hal – hal yang tidak berpengaruh pada lingkungan sekitar.

1. Analisa Kekuatan dalam Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir

Analisa kekuatan ini akan melihat potensi yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Samosir dalam usaha melakukan penerimaan PAD terutama Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Potensi tersebut dipergunakan untuk melakukan usaha meningkatkan penerimaan PAD melalui Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Kabupaten Samosir ada 84 Hotel yaitu Kecamatan Pangururan ada 20 Hotel, Kecamatan Simanindo ada 63 Hotel dan Kecamatan Palipi ada 1 Hotel sedangkan jumlah restoran/rumah makan ada 547 dimana Restoran berjumlah 46 dan Rumah Makan berjumlah 131.

Untuk mengetahui kekuatan yang dimiliki pemerintah daerah dalam usahanya melakukan penerimaan PAD dari kedua sektor tersebut dilakukan wawancara terhadap subjek penelitian. Hasil wawancara tersebut dapat dilihat berikut ini.

“Dalam melakukan penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran ada beberapa hal yang menjadi kekuatan kami yaitu adanya Peraturan – peraturan sebagai pedoman pemungutan pajak seperti Undang – Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Peraturan Daerah Kabupaten Samosir Nomor 11 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah, Peraturan Bupati Samosir Nomor 9 tahun 2017 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa, Peraturan Bupati Samosir Nomor 18 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pengelolaan Pajak Daerah Kabupaten Samosir, Peraturan Bupati Samosir Nomor 22 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pemeriksaan Pajak Daerah yang mengatur khususnya masalah pemungutan pajak. Selain itu dukungan petugas pemungutan pajak yang profesional sangat membantu kami dalam usaha menerima dan mengelola penerimaan dari pajak hotel dan restoran” (Kepala Bidang BAPENDA, Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Kekuatan dan potensi yang kami miliki dalam usaha penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran yaitu karena adanya produktivitas organisasi yang cukup baik seperti adanya sistem dan prosedur administrasi pendapatan daerah sesuai dengan undang – undang dan peraturan yang berlaku serta

upaya membenahi struktur organisasi, adanya pengawasan dari pemerintah dan tenaga pengelola yang profesional. Dengan adanya kedua hal tersebut penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran di daerah kami dapat dilaksanakan sebaik mungkin dengan harapan dapat memberikan masukan yang lebih untuk peningkatan Pajak Daerah di Kabupaten Samosir” **(Pegawai BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)**

“Penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir dapat berjalan dengan baik karena adanya dukungan dari beberapa pihak termasuk pemerintah dengan mengeluarkan aturan mengenai jumlah yang harus dibayar, serta dukungan dari pihak petugas pengelola yang bekerja dengan baik serta adanya kerja sama yang baik dengan wajib pajak. **(Kepala Bidang BAPPEDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)**

“Dalam rangka penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran dari berbagai sektor di Kabupaten Samosir faktor adanya aturan yang mengatur jumlah dan mekanisme pajak, sangat membantu dalam usaha mempermudah penerimaan dan pengelolaannya. Khususnya terhadap wajib pajak yang nakal dapat diberikan sanksi yang tegas. Kami sangat menghargai petugas dilapangan yang bekerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya dan seharusnya mereka dapat imbalan yang layak” **(Anggota DPRD Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)**

“Setiap pembayaran yang terkait dengan penerimaan daerah atau PAD terutama kami sebagai wajib pajak merasa punya kewajiban membayar pajak karena ada peraturan yang mengatur mengenai kewajiban kami dalam membayar pajak. Adanya peraturan tersebut secara tidak langsung sebagai bentuk pengawasan dan kontrol dari pemerintah terhadap sumber – sumber penerimaan daerah seperti pajak hotel dan pajak restoran, dan kami sebagai masyarakat Kabupaten Samosir sudah seharusnya mentaati peraturan tersebut karena ada sanksi yang tegas jika kami tidak mentaati peraturan tersebut” **(Pihak Swasta/Wajib Pajak, 17 Juni 2018)**

“Penerimaan PAD yang bersumber dari berbagai Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir ini dapat dilakukan dengan baik dan hasilnya maksimal karena dilaksanakan dengan petugas yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidangnya dan adanya. Kami yakin dengan adanya dukungan tersebut penerimaan PAD di Kabupaten Samosir dapat meningkat sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh daerah, dan kami berharap pengelolaan PAD tersebut dapat terlaksana tepat sasaran dan dapat bermanfaat untuk kemajuan Kabupaten Samosir.” **(Masyarakat Umum di Kabupaten Samosir 18 Juni 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh kesimpulan mengenai kekuatan yang dimiliki pemerintah Kabupaten Samsir dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD melalui Pajak Hotel dan Pajak Restoran.

Kekuatan yang dimiliki pemerintah Kabupaten Samsir antara lain:

- a. SDM/petugas pengelola yang memiliki kemampuan dan kompetensi;
- b. Pembagian tugas yang jelas untuk petugas pengelolaan penerimaan pajak hotel dan pajak restoran;
- c. Adanya peraturan daerah yang mengatur jumlah dan mekanisme pembayaran pajak;
- d. Adanya produktivitas organisasi yang cukup baik;
- e. Adanya keterlibatan dan kerjasama lintas instansi dalam usaha penerimaan pajak hotel dan pajak restoran;
- f. Dukungan anggaran operasional yang berupa insentif pada petugas pemungut pajak hotel dan pajak restoran;
- g. Pengawasan pemerintah dalam dan pengelolaan pajak daerah.

2. Analisa Kelemahan dalam Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samsir

Analisa kelemahan dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samsir ini merupakan segala sesuatu yang menjadi kelemahan dan kendala – kendala yang dihadapi pemerintah dalam usahanya meningkatkan pendapatan Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Kelemahan – kelemahan tersebut dapat menjadi permasalahan jika tidak berusaha untuk diperbaiki karena dapat menghambat usaha pemerintah dalam mengelola keuangan daerah.

Untuk mengetahui kelemahan yang terdapat dalam usaha penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir dilakukan wawancara. Adapun hasil wawancara terkait dengan identifikasi kelemahan yang dimiliki dalam pengelolaan Pajak Daerah dapat dilihat berikut ini.

“Dalam melakukan penerimaan pajak hotel dan pajak restoran ada beberapa hal yang dapat menghambat kegiatan tersebut. Misalnya kekurangan tenaga di lapangan yang melakukan kegiatan penagihan terhadap wajib pajak yang telat melakukan pembayaran. Selain itu belum adanya sanksi yang tegas terhadap wajib pajak yang tidak mau dan telat membayar pajak. Belum memadainya sarana dan prasarana. Selain itu sistem pembayaran pajak tidak self assessment melainkan dengan cara jemput bola dalam melaksanakan pungutan pajak hotel dan pajak restoran.”(Kepala Bidang BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

Kelemahan yang dimiliki dalam pelaksanaan penerimaan pajak daerah dari pajak hotel dan pajak restoran yang ada di Kabupaten Samosir secara umum terkait dengan kurangnya kemampuan petugas di lapangan dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Masalah kepegawaian tidak hanya kurangnya tenaga profesional tetapi adanya pengaruh dari kurangnya koordinasi antara pegawai. Selain itu, sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah.”(Pegawai BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Faktor kelemahan yang terdapat dalam usaha pengelolaan dan penerimaan Pajak Daerah adalah sistem pengelolaan yang belum baik. Keterbatasan data potensi daerah sehingga ada beberapa daerah yang tidak terpantau sehingga luput dari kewajibannya dalam membayar pajak. Selain itu kurangnya perhatian pemerintah terhadap para objek atau wajib pajak membuat para wajib pajak tidak membayar sesuai dengan waktunya. Selain itu belum ada sanksi yang tegas yang mengatur mekanisme pembayaran pajak daerah.”(Kepala Bidang BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Kelemahan yang dimiliki pemerintah terhadap pelaksanaan penerimaan Pajak Daerah antara lain keterbatasan data mengenai potensi masing – masing daerah yang memungkinkan adanya keterlambatan pembayaran pajak. Kurangnya tenaga profesional dalam melakukan pemungutan pembayaran dan terdapatnya kolusi dalam penetapan besaran pungutan yang harus dibayar.”(Anggota DPRD Kabupaten Samosir 17 Juni 2018)

“Kami merasa kurang diperhatikan sehingga dalam membayar pajak kami selalu tidak respek dalam pembayaran pajak hotel dan pajak restoran. Disamping itu belum adanya sanksi yang tegas dalam setiap keterlambatan pembayaran.”(Pihak Swasta/Wajib Pajak, 17 Juni 2018)

“ Kegiatan pemungutan Pajak Hotel dan Restoran mengalami beberapa kendala seperti kurangnya tenaga operasional di lapangan dan adanya permainan/kolusi dalam penetapan jumlah pajak yang harus dibayar.”(Masyarakat Umum di Kabupaten Samosir, 18 Juni 2018)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa kelemahan dalam pelaksanaan pungutan Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir. Kelemahan tersebut antara lain:

- a. Kurangnya tenaga operasional yang bertugas dilapangan;
- b. Belum maksimalnya koordinasi antara seksi – seksi di Pemerintah dengan instansi terkait;
- c. Belum mampu menetapkan sanksi dalam setiap pelanggaran dalam kegiatan melaksanakan penerimaan pajak daerah;
- d. Kurang perhatiannya pemerintah terhadap para wajib pajak;
- e. Belum memadainya sarana dan prasarana karena terbatasnya biaya;
- f. Keterbatasan yang dimiliki pemerintah mengenai data potensi daerah;
- g. Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal.

3. Analisa Peluang dalam Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir

Analisa peluang dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir menggambarkan kesempatan Pemerintah Kabupaten Samosir untuk berkembang dengan memanfaatkan peluang yang ada. Peluang yang sebenarnya sudah tersedia tinggal dimanfaatkan untuk mendorong

dalam usaha meningkatkan penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir.

Untuk mengetahui adanya peluang dan bagaimana cara memanfaatkannya, dapat dilihat dari hasil wawancara. Hasil wawancara berikut menggambarkan peluang yang ada dalam rangka peningkatan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.

“Di Kabupaten Samosir banyak peluang yang dimiliki yang muncul dengan sendirinya yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan usaha penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Peluang tersebut antara lain Kabupaten Samosir merupakan daerah yang sangat strategis/daerah pariwisata sehingga dapat mengembangkan usaha – usaha baru yang dapat melahirkan wajib pajak yang baru yang dapat menambah penerimaan PAD terutama Pajak Hotel dan Pajak Restoran dimana kondisi tersebut didukung dengan pertambahan jumlah penduduk yang cukup tinggi. Selain itu Kabupaten Samosir masih memiliki objek pajak yang belum tergali dan yang terpenting adanya dukungan penuh dari pemerintah dengan bertambahnya sarana dan prasarana karena dengan adanya Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yaitu Terwujudnya masyarakat Samosir yang sejahtera, mandiri dan berbudaya saing berbasis pada Pertanian dan Pariwisata.”(Kepala Badan BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Peluang dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran dapat kita lihat dari kualitas pegawai yang melakukan penagihan dan pengelolaan penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Banyaknya kesempatan diklat dan pelatihan dalam rangka peningkatan kualitas pegawai sangat membantu meningkatkan penerimaan PAD dan didukung dengan adanya kemajuan teknologi informasi yang semakin maju menambah kemudahan dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran serta adanya kerja sama dengan pihak instansi lainnya seperti Badan Perizinan dalam mendirikan usaha dan Instansi Satpol PP sebagai penegak Perda.” (Pegawai BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Peluang penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir menggambarkan kesempatan yang ada untuk meningkatkan penerimaan Pajak Daerah antara lain adanya kesadaran yang dimiliki wajib pajak dalam melakukan kewajiban membayar pajak. Kondisi tersebut ditambah lagi dengan adanya sarana, prasarana serta teknologi informasi yang sangat mendukung.”(Kepala Bidang BAPPEDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Ada beberapa peluang yang ada dilapangan yang dapat dimanfaatkan pemerintahan dalam meningkatkan penerimaan PAD atas pajak hotel dan pajak restoran yaitu dengan adanya RPJMD Kabupaten Samosir yaitu Terwujudnya masyarakat Samosir yang sejahtera, mandiri dan berdaya saing berbasis pada Pertanian dan Pariwisata sehingga Kabupaten Samosir selalu melakukan perbaikan dan promosi Pariwisata sehingga meningkatlah wisatawan yang otomatis meningkatkan serta didukung adanya sarana dan prasarana yang semakin lengkap.”(Anggota DPRD Kabupaten Samosir,16 Juni 2018)

“Dengan adanya sarana dan prasarana serta teknologi yang semakin maju secara tidak langsung sangat membantu kami melakukan pembayaran pajak karena meningkatkan kesadaran kami dalam melakukan pembayaran dimana kami sudah menyadari bahwa pajak yang kami bayarkan dimanfaatkan untuk membangun Kabupaten Samosir disegala bidang termasuk dengan bidang kami.”(Pihak Swasta/Wajib Pajak, 17 Juni 2018)

“Ada banyak peluang yang dimiliki Kabupaten Samosir dalam usaha meningkatkan PAD atas pajak hotel dan pajak restoran. Peluang tersebut yaitu dengan adanya RPJMD Kabupaten Samosir yaitu Terwujudnya masyarakat Samosir yang sejahtera, mandiri dan berdaya saing berbasis pada Pertanian dan Pariwisata sehingga Kabupaten Samosir selalu melakukan perbaikan dan promosi Pariwisata secara tidak langsung menambah wajib pajak baru, adanya dukungan sarana dan prasarana yang baik serta teknologi informasi membantu kemudahan dalam melakukan kegiatan yang ada kaitannya dengan wajib pajak dan yang terakhir adalah kesadaran wajib pajak untuk membayar pajak sangat tinggi.”(Masyarakat Umum di Kabupaten Samosir, 18 Juni 2018)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa peluang yang dapat meningkatkan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir, Peluang tersebut antara lain :

- a. Banyaknya kesempatan diklat dan pelatihan;
- b. Adanya Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yaitu Terwujudnya masyarakat Samosir yang sejahtera, mandiri dan berbudaya saing berbasis pada Pertanian dan Pariwisata yang secara tidak langsung menambah objek wajib pajak baru;

- c. Adanya peningkatan fasilitas sarana dan prasarana yang semakin lengkap;
- d. Semakin sadarnya wajib pajak di Kabupaten Samosir untuk membayarkan pajaknya tepat waktu;
- e. Masih terdapatnya objek pajak yang belum tergali memungkinkan dapat dimanfaatkan untuk peningkatan penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran;
- f. Adanya dukungan teknologi informasi yang modern;
- g. Kerja sama dengan pihak instansi lainnya dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah.

4. **Analisa Ancaman dalam Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir**

Analisa ancaman dalam rangka penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran ini menggambarkan situasi yang dapat mengurangi kemampuan Kabupaten Samosir dalam rangka penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Ancaman tersebut muncul tanpa disadari sehingga menjadi sesuatu hal yang harus serius diperhatikan. Ancaman tersebut tidak dapat dihilangkan tetapi dapat diperkecil intensitasnya untuk muncul.

Untuk mengetahui ancaman apa yang dapat mempengaruhi penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran, dilakukan wawancara. Adapun hasil wawancara tersebut adalah:

“Berbicara terhadap ancaman yang dapat mempengaruhi penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran kita dapat melihat akar permasalahan yang beragam tidak hanya terkait dengan wajib pajak yang bermasalah dengan kewajibannya membayar pajak tetapi juga bersumber dari kondisi ketidakstabilan yang ada di Kabupaten Samosir seperti kondisi keamanan,

politik, ekonomi, sosial dan budaya. Sedangkan ancaman dari wajib pajak itu sendiri antara lain adanya keberatan terhadap jumlah pajak yang harus dibayar, adanya upaya untuk menghindari membayar pajak dan juga manajemen pengelolaan yang tidak baik sehingga tidak sanggup membayar pajak sesuai dengan yang harus dibayarkan.”(Kepala Badan BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Ancaman yang terjadi dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir bersumber dari berbagai masalah yang terjadi di lapangan. Ancaman tersebut secara jelas akan dapat mempengaruhi penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir. Ancaman tersebut antara lain seperti adanya upaya untuk menghindari pajak oleh wajib pajak dan adanya keberatan dengan jumlah pajak yang harus dibayar wajib pajak, banyak hal yang menyebabkan terjadinya kejadian tersebut antara lain untuk memperoleh keuntungan yang sebesar – besarnya oleh wajib pajak serta untuk menutup-nutupi usaha yang dilakukannya karena tidak berizin atau ilegal.”(Pegawai BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Ancaman yang dihadapi dalam upaya penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir biasanya bersumber dari wajib pajak, ancaman tersebut antara lain disebabkan karena pihak wajib pajak yang berusaha menghindar atau bahkan tidak mau membayar pajak dengan alasan karena keuntungan yang diperoleh tidak besar sehingga membayar pajak akan memberatkan usaha yang mereka jalankan atau wajib pajak mengetahui adanya kolusi dalam penetapan dan pemungutan pajak. Ada juga yang menghindar karena usaha yang dilakukan merupakan usaha ilegal atau tidak berizin.”(Kepala Bidang BAPPEDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Ancaman dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir lahir dari ketidakpercayaan wajib pajak terhadap pemerintah karena banyak kasus pajak yang dibayarkan mereka di korupsi oleh pihak tertentu. Sehingga menimbulkan keengganan wajib pajak membayar pajak karena takut uang yang dibayar tidak bermanfaat baik dan justru dikorupsi oleh pihak tertentu. Ancaman dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran juga disebabkan oleh ketidakstabilan kondisi politik, ekonomi dan keamanan yang berdampak terhadap keberlangsungan usaha para wajib pajak sehingga mereka akan merasa berat untuk melaksanakan kewajiban mereka dalam membayar pajak.”(Anggota DPRD Kabupaten Samosir, 17 Juni 2018)

“Sebagai wajib pajak alasan kami untuk tidak membayar pajak biasanya kerena ketidakpercayaan kami terhadap pemerintah seiring dengan

munculnya berita akhir – akhir ini mengenai penyelewengan pajak yang dilakukan pihak tertentu yang mengambil keuntungan dari hasil pajak yang dibayarkan oleh masyarakat. Selain itu kondisi usaha kami yang tidak stabil juga menjadikan kami agak sedikit berat dalam membayar pajak karena kami juga tidak dapat merasakan langsung manfaat dari pajak yang kami bayarkan. Kami sangat berharap kepada pemerintah agar pengelolaan masalah pajak mendapatkan perhatian yang serius demi kebaikan bersama dan tentunya juga akan berpengaruh terhadap peningkatan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran, karena pajak ini menyumbang keuangan daerah lumayan besar.”(Pihak Swasta/Wajib Pajak Kabupaten Samosir, 17 Juni 2018).

“Permasalahan yang menjadi ancaman dalam usaha pemerintah untuk melakukan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran antara lain karena adanya kecenderungan wajib pajak untuk menghindari membayar pajak dengan berbagai alasan kemudian adanya ketidakpercayaan terhadap pemerintah terkait dengan kasus KKN di pajak sehingga membuat orang malas untuk membayar pajak sebab takut uang yang dibayar tidak memberikan manfaat malah menguntungkan segelintir orang.”(Masyarakat Umum di Kabupaten Samosir, 18 Juni 2018)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa ancaman dalam pelaksanaan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir. Ancaman tersebut antara lain:

- a. Krisis kepercayaan terhadap pemerintah;
- b. Instabilitas keamanan yang berkurang;
- c. Keberatan yang disampaikan oleh wajib pajak tentang jumlah pajak yang harus dibayar;
- d. Manajemen usaha yang kurang baik dari wajib pajak;
- e. Adanya praktek KKN yang dilakukan oknum pajak;
- f. Adanya usaha menghindari melakukan pembayaran pajak;
- g. Perkembangan politik dan perekonomian yang tidak stabil;

C. Analisa Strategi Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir

Analisa strategi dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir ini merupakan strategi yang diterapkan untuk merespon faktor internal dan eksternal dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Strategi penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran merupakan strategi yang memanfaatkan potensi yang dimiliki Pemerintah. Untuk mengetahui strategi yang dilakukan dalam meningkatkan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran dilakukan wawancara terhadap subjek penelitian. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan strategi penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.

“Banyak sekali potensi yang dimiliki pemerintah yang dapat dimanfaatkan sebagai strategi pengelolaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Strategi tersebut antara lain memaksimalkan kemampuan petugas SDM dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran, bekerja sama dengan instansi terkait dalam mengawasi penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran, melakukan re-identifikasi misi dan mandate organisasi, mengintensifkan monev oleh petugas dan mengoptimalkan besarnya objek pajak yang riil, melaksanakan pengadaan komputerisasi pendapatan daerah, menyeimbangkan anggaran untuk memotivasi kerja aparatur pajak, monev dan penyuluhan pajak daerah, menciptakan kondisi yang kondusif, memanfaatkan fasilitas sarana dan prasarana yang ada, dan memperbaiki sistem pengelolaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.”(Kepala Badan BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Strategi yang dapat dilakukan pemerintah dalam meningkatkan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran adalah dengan memaksimalkan tenaga penerima PAD, mengawasi pelaksanaan peraturan terkait masalah PAD, memanfaatkan sarana dan prasarana serta teknologi informasi untuk menggali kemungkinan adanya objek pajak baru dan melakukan koordinasi dan kerjasama dengan instansi lain yang ada kaitannya dengan penerimaan PAD.”(Pegawai BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Strategi yang dapat dipergunakan pemerintah dalam penerimaan PAD antara lain melakukan pengawasan terhadap wajib pajak serta memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran, memberantas praktek KKN dan mafia pajak, menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung peningkatan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran, meningkatkan kualitas SDM yang terkait dengan penerimaan PAD.”(Kepala Bidang BAPPEDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

“Dalam usaha meningkatkan penerimaan daerah ada beberapa strategi yang dapat dipergunakan pemerintah daerah yaitu, memanfaatkan dukungan sarana dan prasarana dalam penerimaan PAD, menerapkan peraturan terkait dengan pajak serta memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran, meningkatkan kualitas pegawai serta memperkuat pengawasan terhadap penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.”(Anggota DPRD Kabupaten Samosir, 17 Juni 2018)

“Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh pemerintah dalam usahanya meningkatkan penerimaan PAD. Strategi tersebut adalah memberikan kondisi yang kondusif, meningkatkan SDM dengan cara melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksinya masing - masing, meningkatkan dukungan sarana dan prasarana serta memperbaiki sistem pengelolaan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.”(Pihak Swasta/Wajib Pajak, 17 Juni 2018)

“Strategi yang dapat diterapkan pemerintah dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD adalah dengan melakukan peningkatan kualitas SDM, mengawasi penerimaan PAD, melakukan kerjasama dengan instansi terkait lainnya dalam mengelola PAD serta menerapkan peraturan terhadap pelaksanaan penerimaan PAD seperti penentuan jumlah pajak yang harus dibayar wajib pajak.”(Masyarakat Umum di Kabupaten Samosir, 18 Juni 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dan analisa internal dan eksternal dapat disimpulkan bahwa ada beberapa strategi yang dapat dipergunakan pemerintah dalam usahanya meningkatkan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Strategi tersebut antara lain adalah:

- a. Mengikutsertakan pegawai dalam pelaksanaan diklat dan pelatihan;
- b. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak/retribusi baru

D. Analisa SWOT Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir

1. Analisa Internal Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir

Analisa internal dalam penerimaan PAD akan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pemerintah Kabupaten Samosir dalam upaya meningkatkan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Faktor ini bersumber dari dalam lingkungan pemerintahan baik itu berupa kebijakan, sarana prasarana, SDM dan lain – lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui peluang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Samosir dalam usahanya untuk meningkatkan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.

Kekuatan yang dimiliki antara lain:

- a. SDM/petugas pengelola yang memiliki kemampuan dan kompetensi. Setiap petugas yang dipekerjakan untuk menarik dan menerima PAD di Kabupaten Samosir telah dibekali oleh kemampuan yang diperoleh dari pelatihan dan pendidikan;
- b. Pembagian tugas yang jelas untuk petugas pengelolaan penerimaan PAD. Adanya pembagian tugas yang jelas akan menghindari tumpang tindih pekerjaan yang dilakukan petugas penerimaan. Sehingga pekerjaan dan pelayanan yang diberikan akan efektif dan efisien;
- c. Adanya Peraturan daerah yang mengatur jumlah dan mekanisme pembayaran pajak. Setiap jenis pajak di Kabupaten Samosir sudah

diperdakan untuk mempermudah menentukan besarnya pajak yang harus dibayar wajib pajak sesuai dengan jenis usahanya;

- d. Adanya produktivitas organisasi yang cukup baik;
- e. Adanya keterlibatan dan kerjasama lintas instansi dalam usaha penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Sumber PAD yang berasal dari Pajak Hotel dan Pajak Restoran memungkinkan untuk diadakan kerjasama dengan instansi lain. Seperti pajak hotel dan pajak restoran dapat bekerja sama dengan Dinas Pariwisata terkait jumlah Wisatawan agar BAPENDA dapat mengukur potensi tingkat hunian hotel kemudian disesuaikan dengan jumlah pajak yang disetorkan wajib pajak apakah sesuai atau tidak;
- f. Dukungan anggaran operasional yang berupa insentif pada petugas pemungut pajak hotel dan pajak restoran. Petugas pemungut pajak yang berprestasi akan mendapatkan penghargaan berupa insentif sesuai dengan beban dan bobot kerja yang dilakukan;
- g. Pengawasan pemerintah dalam pengawasan dan pengelolaan PAD. Peran pemerintah dalam mengawasi sangat penting untuk mengontrol setiap kegiatan penerimaan PAD dapat tepat sasaran dan berjalan lancar.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki pemerintah Kabupaten Samosir dalam upaya meningkatkan pendapatan melalui penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran yaitu:

- a. Kurangnya tenaga operasional yang bertugas di lapangan dalam melaksanakan pemungutan pajak. Petugas yang ada dilapangan yang bertugas dalam penerimaan PAD memiliki keterbatasan dalam hal

- kuantitas. Hal ini disebabkan karena tenaga yang memiliki kemampuan dan kompetensi dengan pekerjaan ini sangat terbatas jumlahnya;
- b. Belum maksimalnya koordinasi antara seksi-seksi di pemerintah dengan instansi terkait. Hubungan kerjasama antara instansi sudah berjalan tetapi belum menunjukkan hasil yang maksimal karena kerjasama hanya sebatas formalitas sehingga tidak akan tepat sasaran;
- c. Belum mempunya menetapkan sanksi dalam setiap pelanggaran . Peraturan daerah yang telah dibuat sudah dipublikasikan tetapi jumlah pelanggaran terhadap kewajiban membayar pajak masih sering terjadi dan belum mendapat sanksi yang tegas. Hal ini disebabkan kurang tegasnya pemerintah dan juga kurangnya tenaga di lapangan untuk mengawasi kegiatan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran;
- d. Kurang perhatiannya terhadap wajib pajak. Ada kecenderungan bahwa pemerintah kurang memperhatikan hal – hal kecil dalam usaha penerimaan PAD. Tetapi terhadap wajib pajak yang memiliki pajak besar selalu diperhatikan;
- e. Belum memadainya sarana dan prasarana karena terbatasnya biaya;
- f. Keterbatasan yang dimiliki pemerintah mengenai data potensi daerah. Potensi Kabupaten Samosir untuk objek pajak baru sangatlah banyak tetapi karena keterbatasan alat dan data objek pajak tersebut masih sulit diketahui dan digali sebagai objek pajak baru;

- g. Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal. Sistem pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Samosir berjalan tidak maksimal karena tidak dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki.

Berikut ini tabel hasil analisa SWOT terhadap faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan.

TABEL 4.5 Analisa Internal Penerimaan PAD Kabupaten Samosir

NO	PERTANYAAN	BOBOT	SKOR	TOTAL
A	KEKUATAN			
1	SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi	0,07	3	0,21
2	Pembagian tugas untuk petugas pengelola PAD	0,07	2	0,14
3	Terdapat perda yang mengatur penerimaan PAD	0,08	4	0,32
4	Adanya produktivitas organisasi yang cukup baik	0,07	3	0,21
5	Adanya keterlibatan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD	0,06	3	0,18
6	Adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemungut	0,08	3	0,24
7	Adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengelolaan PAD	0,07	4	0,28
	TOTAL KEKUATAN			1,58
B	KELEMAHAN			
1	Terdapat kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD	0,08	3	0,24
2	Belum maksimal koordinasi antara seksi dan instansi terkait karena kurang memahami tupoksi	0,07	2	0,14
3	Belum mampu menetapkan sanksi	0,07	3	0,21

4	Kurang perhatian terhadap wajib pajak	0,06	1	0,06
5	Keterbatasan data potensi daerah	0,07	3	0,21
6	Belum memadainya sarana dan prasarana	0,08	3	0,24
7	Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal	0,07	3	0,21
	TOTAL KELEMAHAN			1,31
	KEKUATAN – KELEMAHAN			0,27

Sumber: Analisa peneliti (2018)

2. Analisa Eksternal Penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kabupaten Samosir

Analisa Eksternal dalam penerimaan PAD akan melihat peluang dan ancaman yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Samosir dalam upaya meningkatkan penerimaan PAD. Faktor eksternal ini bersumber dari lingkungan pemerintah Kabupaten Samosir seperti terkait dengan objek pajak, peningkatan SDM melalui pelatihan, perkembangan teknologi dan informasi.

Berdasarkan hasil analisa dan wawancara dapat diketahui bahwa peluang yang dimiliki dalam meningkatkan PAD adalah:

1. Adanya kesempatan diklat dan pelatihan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan pegawai pengelola penerimaan PAD, sehingga pegawai tersebut dalam memiliki kemampuan sesuai dengan bidangnya masing – masing.
2. Adanya RPJMD Kabupaten Samosir yaitu Terwujudnya masyarakat Samosir yang sejahtera, mandiri dan berdaya saing berbasis pada Pertanian dan Pariwisata sehingga Kabupaten Samosir selalu melakukan perbaikan dan promosi Pariwisata secara tidak langsung menambah wajib pajak baru.

3. Adanya peningkatan fasilitas sarana dan prasarana yang semakin lengkap dengan perlahan - lahan dibenahi setiap tahunnya.
 4. Kesadaran wajib pajak di Kabupaten Samosir untuk membayar pajak tepat waktu. Kesadaran tersebut lahir karena wajib pajak tersebut menyadari pentingnya pajak bagi Kabupaten Samosir untuk membiayai pembangunan - pembangunan yang ada di Kabupaten Samosir.
 5. Masih terdapat potensi yang dapat digali menjadi objek pajak yang baru di beberapa tempat yang mana objek tersebut dapat menambah penerimaan PAD.
 6. Kemajuan teknologi informasi membantu mempermudah pekerjaan terkait dalam penerimaan PAD. Kemajuan teknologi ini juga akan berdampak meningkatnya jumlah objek pajak. Karena semakin terbuka peluang - peluang pengembangan usaha sesuai dengan tuntutan masyarakat.
 7. Kerjasama dengan pihak Instansi lainnya dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah seperti Badan Perizinan dan Satpol PP.
- Sedangkan ancaman yang dihadapi pemerintah Kabupaten Samosir terkait dalam upaya peningkatan PAD. Ancaman tersebut antara lain:
1. Krisis kepercayaan terhadap pemerintah yang disebabkan karena dana pengelolaan pajak yang tidak jelas dan tidak transparan sehingga masyarakat tidak merasakan langsung dampak terhadap pelaksanaan kegiatan pembayaran pajak.
 2. Instabilitas Keamanan yang berdampak berkurangnya investor yang akan menanamkan modalnya di Kabupaten Samosir.

3. Keberatan yang disampaikan oleh wajib pajak tentang jumlah pajak yang harus dibayarkan karena jumlahnya relatif banyak. Keberatan ini terjadi jika usaha yang menghasilkan pajak semakin besar sehingga pajak yang dibayarpun juga semakin besar.
4. Manajemen usaha yang dikelola wajib pajak juga berpengaruh terhadap kelangsungan usaha yang dijalankan sehingga akan berpengaruh terhadap pembayaran pajak.
5. Adanya praktek KKN yang dilakukan oknum Pajak menambah ketidakpercayaan dan keengganan masyarakat untuk membayar pajak karena takut uang yang dibayarkan dimanfaatkan oknum tertentu untuk kepentingan pribadi termasuk adanya kolusi dalam penetapan dan pemungutan pajak.
6. Adanya usaha menghindari melakukan pembayaran pajak dikarenakan berbagai hal seperti keuntungan yang diperoleh tidak maksimal, ingin memperoleh keuntungan yang besar dengan tidak membayar pajak.
7. Perkembangan politik dan perekonomian yang tidak stabil yang mengakibatkan harga barang naik juga mempengaruhi terhadap kondisi usaha yang dilakukan wajib pajak sehingga pembayaran pajak juga mengalami hambatan dan gangguan karena hal tersebut.

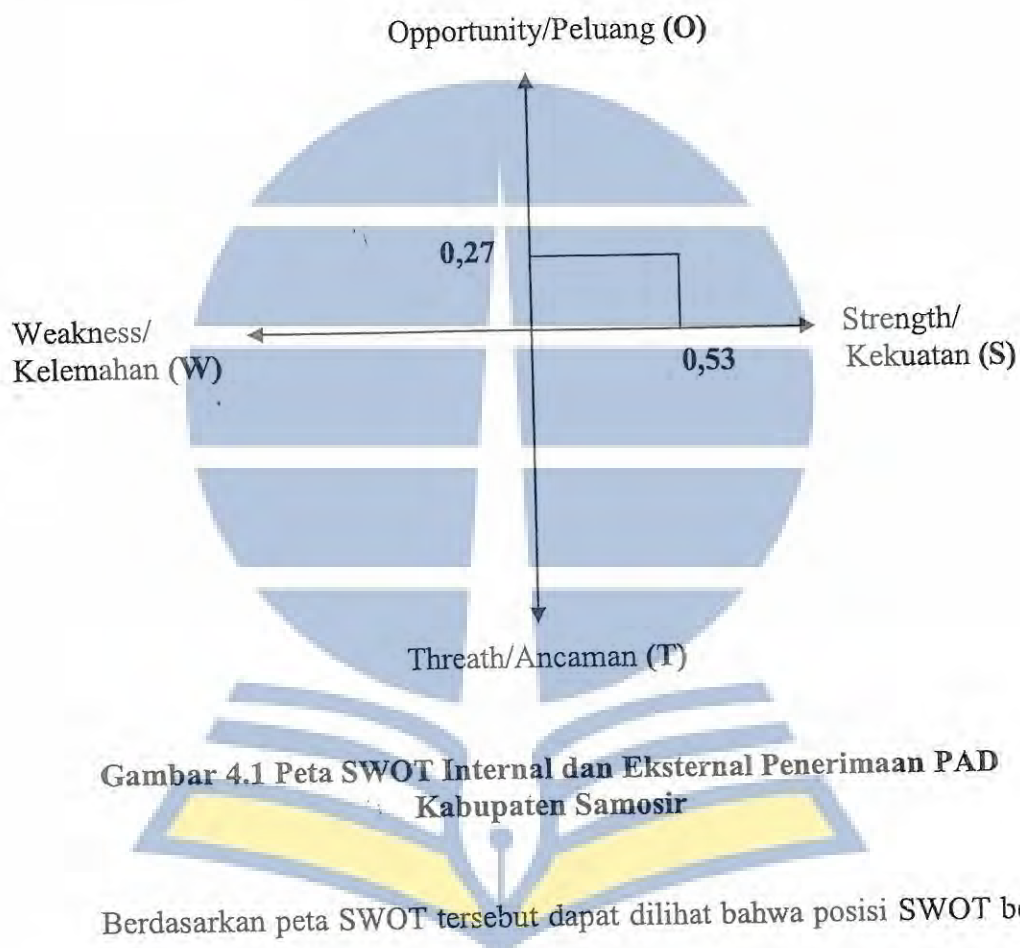
Berikut ini tabel hasil analisa SWOT terhadap faktor eksternal yaitu kekuatan dan kelemahan.

TABEL 4.6 Analisa Eksternal Penerimaan PAD Kabupaten Samosir

NO	PERTANYAAN	BOBOT	SKOR	TOTAL
A	PELUANG			
1	Banyaknya kesempatan diklat pegawai pengelola penerimaan PAD	0,07	3	0,21
2	Adanya RPJMD yang berbasis Pariwisata	0,08	3	0,24
3	Adanya modernisasi sarana dan prasarana	0,07	3	0,21
4	Adanya kesadaran membayar pajak hotel dan restoran dari masyarakat	0,08	4	0,32
5	Masih ada objek pajak yang belum tergali	0,08	3	0,24
6	Teknologi informasi yang makin maju	0,07	3	0,21
7	Adanya kerjasama dengan pihak instansi lainnya	0,07	3	0,21
	TOTAL PELUANG			1,64
B	ANCAMAN			
1	Krisis Kepercayaan terhadap pemerintah	0,07	3	0,21
2	Instabilitas keamanan	0,07	2	0,14
3	Keberatan terhadap penetapan pajak	0,07	3	0,21
4	Manajemen pengusaha yang tidak baik	0,06	1	0,06
5	KKN yang cenderung makin kompleks	0,07	3	0,21
6	Penghindaran pembayaran pajak oleh wajib pajak	0,07	2	0,14
7	Perkembangan politik dan ekonomi	0,07	2	0,14
	TOTAL ANCAMAN			1,11
	PELUANG – ANCAMAN			0,53

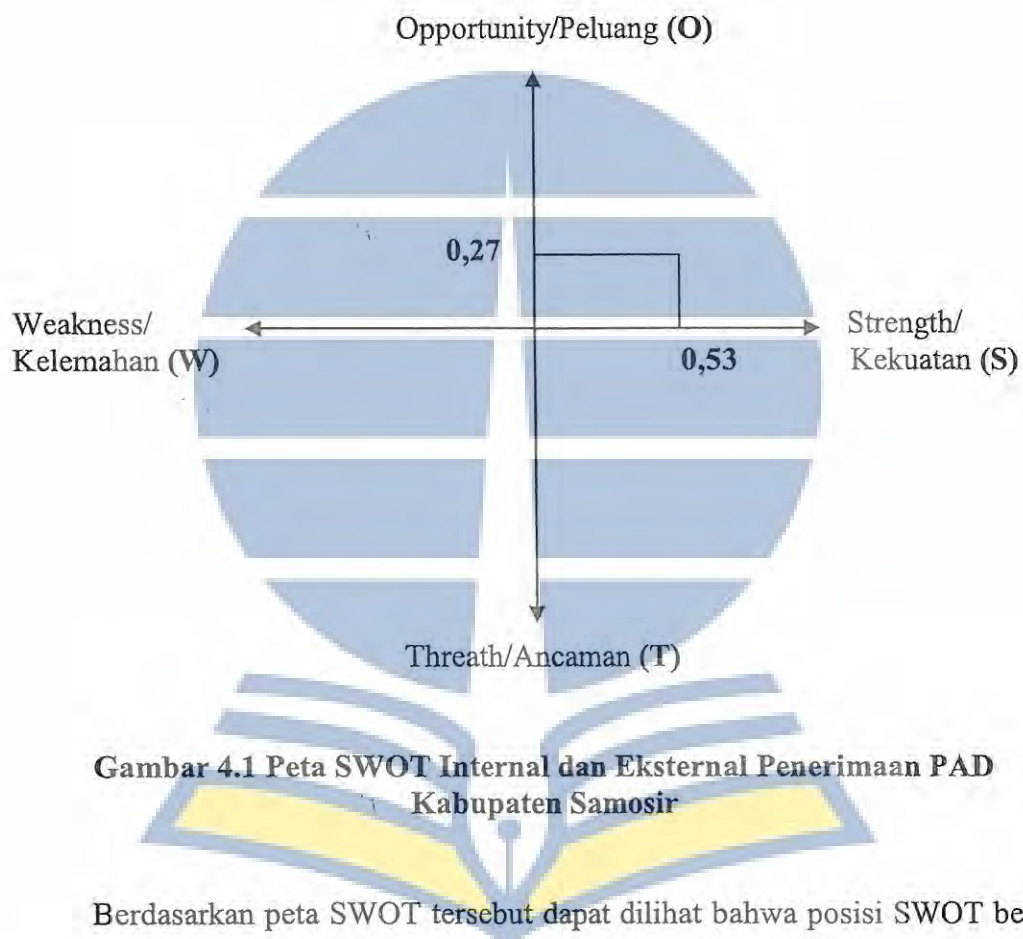
Sumber: Analisa peneliti (2018)

Berdasarkan hasil analisa dan perhitungan terhadap faktor internal dan eksternal diperoleh hasil analisa internal (kekuatan-kelemahan) adalah 0,27 dan analisa eksternal (peluang – ancaman) adalah 0,53. Hasil analisa tersebut kemudian digunakan untuk menentukan letak aspek yang dianalisis pada peta/kuadran SWOT berikut.



Berdasarkan peta SWOT tersebut dapat dilihat bahwa posisi SWOT berada pada kuadran 1, yaitu pemerintah Kabupaten Samosir dalam meningkatkan penerimaan PAD merupakan organisasi yang kuat dan mempunyai peluang besar. Fokus strategi yang harus dilakukan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Berdasarkan hasil analisa dan perhitungan terhadap faktor internal dan eksternal diperoleh hasil analisa internal (kekuatan-kelemahan) adalah 0,27 dan analisa eksternal (peluang – ancaman) adalah 0,53. Hasil analisa tersebut kemudian digunakan untuk menentukan letak aspek yang dianalisis pada peta/kuadran SWOT berikut.



Gambar 4.1 Peta SWOT Internal dan Eksternal Penerimaan PAD Kabupaten Samosir

Berdasarkan peta SWOT tersebut dapat dilihat bahwa posisi SWOT berada pada kuadran 1, yaitu pemerintah Kabupaten Samosir dalam meningkatkan penerimaan PAD merupakan organisasi yang kuat dan mempunyai peluang besar. Fokus strategi yang harus dilakukan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Dalam upaya mengatasi kondisi demikian, maka perlu dirumuskan suatu strategi perencanaan yang disajikan dalam gambar matrik SWOT sebagai berikut.

Tabel 4.7 Matrik Analisa SWOT Strategi Peningkatan Penerimaan PAD Kabupaten Samosir

	KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESSES)
FAKTOR INTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi 2. Pembagian tugas untuk petugas pengelola PAD 3. Terdapat perda yang mengatur penerimaan PAD 4. Terdapat produktivitas organisasi yang cukup baik. 5. Adanya keterlibatan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD 6. Adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemungut 7. Adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengelolaan PAD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD 2. Belum maksimal koordinasi antara seksi dan instansi terkait 3. Belum mampu menetapkan sanksi 4. Kurang perhatian terhadap wajib pajak 5. Keterbatasan data potensi daerah 6. Belum memadainya sarana dan prasarana 7. Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal.
FAKTOR EKSTERNAL		

PELUANG(OPPORTUNITIES)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya kesempatan diklat pegawai pengelola penerimaan PAD 2. Adanya RPJMD yang berbasis Pariwisata 3. Adanya modernisasi sarana dan prasarana 4. Adanya kesadaran membayar pajak hotel dan restoran dari masyarakat 5. Masih ada objek pajak yang belum tergali 6. Teknologi informasi yang makin maju 7. Perkembangan jumlah penduduk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikutsertakan pegawai dalam pelaksanaan diklat dan pelatihan 2. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak baru 3. Melakukan kerjasama lintas instansi dalam rangka membantu dan mengawasi penerimaan PAD. 4. Memanfaatkan kemajuan teknologi dan informasi dalam penerimaan PAD 5. Meningkatkan pelayanan dan perhatian terhadap para wajib pajak 6. Memperbaiki sistem penerimaan dan pengelolaan PAD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan re-identifikasi misi dan mandate organisasi. 2. Menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan termasuk melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi. 3. Memanfaatkan peran dan kerjasama instansi terkait dalam pengelolaan dan pengawasan penerimaan PAD 4. Menjalankan peraturan terkait dengan penerimaan PAD dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran

		5. Mengkaji kekurangan daan memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan daerah 6. Meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan PAD 7. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak baru.
ANCAMAN (THREATS)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. Krisis Kepercayaan terhadap pemerintah 2. Instabilitas keamanan 3. Keberatan terhadap penetapan pajak 4. Manajemen pengusaha yang tidak baik 5. KKN yang cenderung makin kompleks 6. Penghindaran pembayaran pajak oleh wajib pajak 7. Perkembangan politik dan	1. Menumbuhkan kepercayaan kepada wajib pajak dengan memperbaiki pengelolaan PAD 2. Menstabilkan kondisi keamanan, politik dan ekonomi 3. Menindak setiap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai pemerintahan termasuk KKN 4. Mengintensifkan monev oleh petugas dan mengoptimalkan besarnya objek pajak yang rill. 5. Melakukan Pengawasan terhadap peraturan pengelolaan pajak dan	1. Menambah tenaga operasional dilapangan untuk melakukan pengawasan terhadap penerimaan PAD 2. Memperbaiki sistem penerimaan dan pengelolaan PAD 3. Menumbuhkan kepercayaan wajib pajak melalui pemberian pelayanan dan

ekonomi	<p>menindak tegas setiap pelanggaran yang terjadi</p> <p>6. Memanfaatkan dukungan sarana dan prasarana untuk membantu penerimaan PAD</p> <p>7. Melaksanakan pengadaan komputerisasi pendapatan daerah.</p>	<p>perhatian terkait pengelolaan PAD</p> <p>4. Menerapkan sanksi terhadap setiap pelanggaran terkait penerimaan PAD</p> <p>5. Menyeimbangkan anggaran untuk memotivasi kerja aparatur pajak, monev dan penyuluhan pajak daerah.</p> <p>6. Mendukung dan menciptakan kondisi yang kondusif dalam penerimaan PAD.</p>
---------	--	---

Berdasarkan tabel matrik analisis SWOT tersebut, maka strategi peningkatan penerimaan PAD di Kabupaten Samosir menggunakan strategi WO, yaitu sebagai berikut:

1. Menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan.
2. Memanfaatkan peran dan kerjasama instansi terkait dalam pengelolaan dan pengawasan penerimaan PAD.
3. Menjalankan peraturan terkait dengan penerimaan PAD dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran.

4. Mengkaji kekurangan dan memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan daerah.
5. Meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan PAD.
6. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak baru.

Menurut Soemitro (1988) strategi dalam peningkatan penerimaan PAD adalah dengan dua cara yaitu dengan intensifikasi dan ekstensifikasi. Berdasarkan hasil analisa terhadap penerimaan PAD Kabupaten Samosir tersebut strategi tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Strategi Intensifikasi

Strategi ini menekankan terhadap usaha yang memanfaatkan sumber – sumber yang ada pencapaian tujuan peningkatan penerimaan PAD. Strategi ini terdiri dari:

- a. Menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas dilapangan yang berkewajiban untuk melaksanakan tugas mengelola dan menerima PAD dari sumber – sumber penerimaan. Usaha ini dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain:
 - 1) Mengikutsertakan tenaga operasional dalam pelatihan dan pendidikan yang dapat menunjang kemampuannya dalam melaksanakan pengelolaan dan penerimaan PAD.
 - 2) Menempatkan tenaga operasional sesuai dengan bidang dan kemampuannya sehingga dalam pelaksanaan dilapangan dapat sesuai dengan rencana.

- 3) Mempertimbangkan proporsi jumlah tenaga operasional dengan banyaknya sumber – sumber penerimaan PAD sehingga dalam proses penerimaan di lapangan akan berjalan efektif
 - 4) Membekali setiap tenaga operasional yang akan melakukan penerimaan PAD dengan pengetahuan dan gambaran terhadap sumber – sumber penerimaan PAD
 - 5) Menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan termasuk melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi.
- b. Memanfaatkan peran dan kerjasama instansi terkait dalam pengelolaan dan pengawasan penerimaan PAD. Usaha ini dapat dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:
- 1) Bersama instansi pemerintahan melakukan pengawasan terhadap penerimaan PAD atas pajak hotel dan pajak restoran seperti tingkat jumlah wisatawan yang berkunjung dan menginap agar BAPENDA dapat mengukur potensi pajak yang seharusnya dibayar oleh wajib pajak dengan melibatkan Dinas Pariwisata.
 - 2) Melibatkan auditor yang independen sehingga dapat mengawasi proses penerimaan dan pengelolaan PAD.
 - 3) Melibatkan peran serta masyarakat dalam melakukan pengawasan terhadap proses penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.

- c. Menjalankan peraturan terkait dengan penerimaan PAD dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran. Strategi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara berikut ini:
- 1) Menetapkan peraturan terhadap jumlah pajak yang harus dibayar.
 - 2) Memberikan sanksi terhadap setiap pelanggaran termasuk keterlambatan pembayaran pajak.
 - 3) Menetapkan peraturan terhadap pengelolaan tempat – tempat sumber penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran sesuai dengan kondisi di lapangan.
- d. Mengkaji kekurangan dan memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan daerah. Strategi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara berikut ini:
- 1) Memperbaiki sistem administrasi penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran
 - 2) Membuat SOP dan mekanisme yang jelas terhadap penerimaan dan pengelolaan PAD.
2. Strategi Ekstensifikasi
- Strategi ini menekankan pada upaya penjangkauan penerimaan PAD secara lebih luas dari pada yang telah ada. Strategi ini terdiri dari:
- a. Meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan PAD. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara Menambah sarana dan prasarana sesuai dengan jumlah sumber – sumber penerimaan PAD sehingga kegiatan penerimaan dan pengelolaan PAD akan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

- b. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak baru. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara:
- 1) Menemukan wajib pajak baru untuk menambah sumber penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.
 - 2) Menciptakan pajak – pajak baru, atau memperluas ruang lingkup pajak yang ada.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan analisis strategi peningkatan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran Kabupaten Samosir, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran di Kabupaten Samosir dipengaruhi oleh faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).
 - a. Kekuatan yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Samosir dalam meningkatkan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran adalah:
 1. SDM/petugas pengelola yang memiliki kemampuan dan kompetensi;
 2. Pembagian tugas yang jelas untuk petugas pengelolaan penerimaan pajak hotel dan pajak restoran;
 3. Adanya peraturan daerah yang mengatur jumlah dan mekanisme pembayaran pajak;
 4. Adanya produktivitas organisasi yang cukup baik;
 5. Adanya keterlibatan dan kerjasama lintas instansi dalam usaha penerimaan pajak hotel dan pajak restoran;
 6. Dukungan anggaran operasional yang berupa insentif PAD atas Pajak Hotel dan Restoran petugas pemungut pajak hotel dan pajak restoran;
 7. Pengawasan pemerintah dalam dan pengelolaan Pajak Daerah.

- b. Kelemahan yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Samosir dalam meningkatkan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran adalah:
1. Kurangnya tenaga operasional yang bertugas dilapangan;
 2. Belum maksimalnya koordinasi antara seksi – seksi di Pemerintah dengan instansi terkait;
 3. Belum mampu menetapkan sanksi dalam setiap pelanggaran dalam kegiatan melaksanakan penerimaan pajak daerah;
 4. Kurang perhatiannya pemerintah terhadap para wajib pajak;
 5. Keterbatasan yang dimiliki pemerintah mengenai data potensi daerah;
 6. Belum memadainya sarana dan prasarana karena keterbatasan biaya;
 7. Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal.
- c. Peluang yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Samosir dalam meningkatkan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran adalah:
1. Banyaknya kesempatan diklat dan pelatihan;
 2. Adanya adanya Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yaitu Terwujudnya masyarakat Samosir yang sejahtera, mandiri dan berbudaya saing berbasis PAD atas Pajak Hotel dan Restoran Pertanian dan Pariwisata yang secara tidak langsung menambah objek wajib pajak baru;
 3. Adanya peningkatan fasilitas sarana dan prasaran yang semakin lengkap;

4. Semakin sadarnya wajib pajak di Kabupaten Samosir untuk membayarkan pajaknya tepat waktu;
 5. Masih terdapatnya objek pajak yang belum tergali memungkinkan dapat dimanfaatkan untuk peningkatan penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran;
 6. Adanya dukungan teknologi informasi yang modern;
 7. Kerjasama dengan pihak instansi lainnya dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah.
- d. Ancaman yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Samosir dalam meningkatkan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran adalah :
1. Krisis kepercayaan terhadap pemerintah Instabilitas keamanan yang berkurang;
 2. Keberatan yang disampaikan oleh wajib pajak tentang jumlah pajak yang harus dibayar;
 3. Manajemen usaha yang kurang baik dari wajib pajak;
 4. Adanya praktek KKN yang dilakukan oknum pajak;
 5. Adanya usaha menghindari melakukan pembayaran pajak;
 6. Perkembangan politik dan perekonomian yang tidak stabil.
2. Strategi yang dilakukan dalam usaha peningkatan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran berdasarkan analisis SWOT adalah strategi WO yaitu sebagai berikut:
1. Menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan.

2. Memanfaatkan peran dan kerjasama instansi terkait dalam pengelolaan dan pengawasan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran.
3. Menjalankan peraturan terkait dengan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran.
4. Mengkaji kekurangan dan memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan daerah.
5. Meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran.
6. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak baru.

B. Saran - saran

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan tersebut, maka penelitian ini merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran Kabupaten Samosir perlu mempertimbangkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) karena faktor tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran.
2. Strategi peningkatan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran tersebut hendaknya dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi wajib/objek pajak dan sebaiknya dalam pelaksanaannya melibatkan instansi terkait.

3. Bagi BAPENDA penelitian ini dapat menjadi pedoman dan masukan dalam pengelolaan keuangan daerah terutama permasalahan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran.
4. Bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik penelitian ini dapat dijadikan referensi terkait dengan kajian terhadap manajemen strategis dalam pengelolaan keuangan daerah.



DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Adipramono, Hery.(2018). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Grasindo.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta
- Blakely,E.J.(2002). *Planning Local Economic Development (Theory and Practice)*. California: Sage Publication, Inc, Newburry Park.
- Bogman,R. & Taylor,S.J. (2011). *Kualitatif Dasar – dasar Penelitian*. Diterjemahkan oleh A.Khozin Afandi. Surabaya:Usaha Nasional.
- Bryson J M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Budding, T (2015). *Public Sector Accounting*. London: Routhedge.
- Darsono & Siswandoko, Tjatjuk (2011) *Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta: Nusantara Consulting
- Davey, K.I., (2015). *Pembiayaan Pemerintah Daerah Praktek-praktek Internasional dan Relevansinya bagi Dunia Ketiga*. Jakarta: UI Press.
- Devas, Nick.(2014). *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: UI Press
- Herman Sofyandi (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta,
- Islamy, I.(2014). *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Juliansyah,Nor (2011). *Metodologi Penelitian:Skripsi, Thesis, Desertasi dan Karya Ilmiah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Kaho, Y.R. (2016). *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia; Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraanya*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Keban, Y.T. (2015). *Indikator Kinerja Pemerintahan daerah; Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Organisasi Publik. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Mangkoessoebroto, Goeritno. (2015). *Ekonomi Publik*, Yogyakarta: FE UGM.

- Mardiasmo.(2015). *Laporan Akhir Pengembangan Model Standar Analisa Belanja (SAB) Anggaran Daerah (APBD)*. Yogyakarta: PAU UGM.
- Moleong, Lexy. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Qudrat Nugraha (2012). *Manajemen Organisasi Publik*.Tanggerang Selatan:Universitas Terbuka
- Nazir,M.(2015). *Metode Penelitian*.Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Rasyid, Ryaas M, (2015). *Konsep, Kebijakan dan Implementasi Politik dan Manajemen Pembangunan Otonomi Daerah, Bahan Semiloka Nasional, Otonomi Daerah dan Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*. Jakarta: Ditjen PUOD Depdagri.
- Singarimbun, M & Effendi,S (2012). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sriyana. (2012). *Reformasi Perpajakan Dalam Hubungan Keuangan Pusat dan Daerah*. Jurnal Ekonomi Pembangunan.
- Soemitro, R. (2016). *Pajak dan Pembangunan*. Bandung: PT.Eresco.
- Sugiyono (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif&RND*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, E (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sumodiningrat,G. (2012). *Pembangunan Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: Bina Pena Pariwisata.
- Sutopo, H.B. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.Solo:UNS Press
- Syamsi, Ibnu. (2013). *Dasar-dasar Kebijakanaksanaan Keuangan Negara*. Jakarta:Bina Aksara.
- J.P.G. Sinipar, H.M.Entang.(2014).*Teknik – teknik Analisis Manajemen*.Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Wahab, Abdul. (2018). *Analisis Kebijakanaksanaan dari Formulasi ke Implementasi, Kebijakanaksanaan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.

2. Jurnal, Majalah dan Tabloid

- Bryson, J.M. & Roering, W.D (2012). *Applying Private Sector Strategic Planning to the Public Sector*. Journal of the American Planning Association.
- Gaffar, A., (2014), Kebijakan Otonomi Daerah dan Impikasinya terhadap Penyelenggaraan Pemerintahan di Masa Mendatang. *Wacana*, Edisi 5, Tahun II, 31-46.
- Hoessein, B., (2014), Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan Sebagai Tanggap Terhadap Apresiasi Kemajemukan Masyarakat dan Tantangan Globalisasi, *Usahawan*, Tahun XXIX, Nomor 04, 3 – 13.
- Koswara, E., (2014). Menyongsong Pelaksanaan Otonomi Daerah Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999: Suatu Telaahan dan Menyangkut Kebijakan, Pelaksanaan dan Kompleksitasnya. *CSIS XXIX No.1*, 51-52.
- Mahi, R., (2014). Prospek Desentralisasi di Indonesia ditinjau dari Segi Pemerataan antar Daerah dan Peningkatan Efisiensi, *CSIS XXIX*, Nomor 1, 54-56.
- Pitarakis, J.Y., and Tridimas, G. (2012). Total Expenditure Endogeneity in a System of Demand for public Consumption Expenditure in The UK, *Economic Modelling* 16, 279-291.
- Saragih, P.J, (2015). Peningkatan Penerimaan Daerah Sebagai Sumber Pembiayaan Pembangunan Daerah, *Perencanaan Pembangunan*, Nomor 6, 36-43.
- Slater, Richard, (2015). Approaches to Strengthening Local Government: Lessons from Sri Lanka. *Public Administration and Development*, ol 17, 251 – 265.

3. Dokumen, Peraturan dan Undang - undang

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Daerah Kabupaten Samsir Nomor 7 Tahun 2006 tentang Pokok – pokok Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Daerah Kabupaten Samsir Nomor 16 Tahun 2011 tentang Kerjasama Daerah

Peraturan Bupati Samsir Nomor 17 Tahun 2011 tentang Sistem dan Prosedur Keuangan Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Samsir

Peraturan Bupati Samsir Nomor 14 Tahun 2016 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pengelolaan Pajak Daerah

Peraturan Bupati Samsir Nomor 9 Tahun 2017 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa

Peraturan Bupati Samsir Nomor 18 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pengelolaan Pajak Daerah Kabupaten Samsir

Peraturan Bupati Samsir Nomor 22 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pemeriksaan Pajak Daerah



LAMPIRAN 1

HASIL WAWANCARA

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH

ATAS PAJAK HOTEL DAN RESTORAN KABUPATEN SAMOSIR

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Tempat/Tgl Lahir/Umur :

Jenis Kelamin :

Alamat :

Pekerjaan :

Jabatan :

Pendidikan terakhir :

DAFTAR PERTANYAAN

1. ANALISA STRENGHT (KEKUATAN)

Apa yang menjadi kekuatan atau kemampuan pemerintah dalam upaya meningkatkan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran ?

1. "Dalam melakukan penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran ada beberapa hal yang menjadi kekuatan kami yaitu adanya Peraturan – peraturan sebagai pedoman pemungutan pajak seperti Undang – Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Peraturan Daerah Kabupaten Samosir Nomor 11 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah, Peraturan Bupati Samosir Nomor 9 tahun 2017 tentang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa, Peraturan Bupati Samosir Nomor 18 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pengelolaan Pajak Daerah

Kabupaten Samosir, Peraturan Bupati Samosir Nomor 22 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pemeriksaan Pajak Daerah yang mengatur khususnya masalah pemungutan pajak. Selain itu dukungan petugas pemungutan pajak yang profesional sangat membantu kami dalam usaha menerima dan mengelola penerimaan dari pajak hotel dan restoran” (**Kepala Bidang BAPENDA, Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018**)

2. “Kekuatan dan potensi yang kami miliki dalam usaha penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran yaitu karena adanya produktivitas organisasi yang cukup baik seperti adanya sistem dan prosedur administrasi pendapatan daerah sesuai dengan undang –undang dan peraturan yang berlaku serta upaya membenahi struktur organisasi, adanya pengawasan dari pemerintah dan tenaga pengelola yang profesional. Dengan adanya kedua hal tersebut penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran di daerah kami dapat dilaksanakan sebaik mungkin dengan harapan dapat memberikan masukan yang lebih untuk peningkatan Pajak Daerah di Kabupaten Samosir” (**Pegawai BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018**)
3. “Penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir dapat berjalan dengan baik karena adanya dukungan dari beberapa pihak termasuk pemerintah dengan mengeluarkan aturan mengenai jumlah yang harus dibayar, serta dukungan dari pihak petugas pengelola yang bekerja dengan baik serta adanya kerja sama yang baik dengan wajib pajak. (**Kepala Bidang BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018**)

4. “Dalam rangka penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran dari berbagai sektor di Kabupaten Samosir faktor adanya aturan yang mengatur jumlah dan mekanisme pajak, sangat membantu dalam usaha mempermudah penerimaan dan pengelolaanya. Khususnya terhadap wajib pajak yang nakal dapat diberikan sanksi yang tegas. Kami sangat menghargai petugas dilapangan yang bekerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya dan seharusnya mereka dapat imbalan yang layak” (**Anggota DPRD Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018**)
5. “Setiap pembayaran yang terkait dengan penerimaan daerah atau PAD terutama kami sebagai wajib pajak merasa punya kewajiban membayar pajak karena ada peraturan yang mengatur mengenai kewajiban kami dalam membayar pajak. Adanya peraturan tersebut secara tidak langsung sebagai bentuk pengawasan dan kontrol dari pemerintah terhadap sumber – sumber penerimaan daerah seperti pajak hotel dan pajak restoran, dan kami sebagai masyarakat Kabupaten Samosir sudah seharusnya mentaati peraturan tersebut karena ada sanksi yang tegas jika kami tidak mentaati peraturan tersebut” (**Pihak Swasta/Wajib Pajak, 17 Juni 2018**)
6. “Penerimaan PAD yang bersumber dari berbagai Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir ini dapat dilakukan dengan baik dan hasilnya maksimal karena dilaksanakan dengan petugas yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidangnya dan adanya. Kami yakin dengan adanya dukungan tersebut penerimaan PAD di Kabupaten Samosir dapat meningkat sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh daerah, dan kami berharap pengelolaan PAD tersebut dapat terlaksana tepat sasaran dan

dapat bermanfaat untuk kemajuan Kabupaten Samosir.”(Masyarakat Umum di Kabupaten Samosir 18 Juni 2018)

2. ANALISA WEAKNESS (KELEMAHAN)

Apa yang menjadi kendala – kendala pemerintah dalam upaya meningkatkan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran ?

1. “Dalam melakukan penerimaan pajak hotel dan pajak restoran ada beberapa hal yang dapat menghambat kegiatan tersebut. Misalnya kekurangan tenaga di lapangan yang melakukan kegiatan penagihan terhadap wajib pajak yang telat melakukan pembayaran. Selain itu belum adanya sanksi yang tegas terhadap wajib pajak yang tidak mau dan telat membayar pajak. Belum memadainya sarana dan prasarana. Selain itu sistem pembayaran pajak tidak self assessment melainkan dengan cara jemput bola dalam melaksanakan pungutan pajak hotel dan pajak restoran.”(Kepala Bidang BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)
2. “Kelemahan yang dimiliki dalam pelaksanaan penerimaan pajak daerah dari pajak hotel dan pajak restoran yang ada di Kabupaten Samosir secara umum terkait dengan kurangnya kemampuan petugas di lapangan dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Masalah kepegawaian tidak hanya kurangnya tenaga profesional tetapi adanya pengaruh dari kurangnya koordinasi antara pegawai. Selain itu, sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah.”(Pegawai BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

3. “Faktor kelemahan yang terdapat dalam usaha pengelolaan dan penerimaan Pajak Daerah adalah sistem pengelolaan yang belum baik. Keterbatasan data potensi daerah sehingga ada beberapa daerah yang tidak terpantau sehingga luput dari kewajibannya dalam membayar pajak. Selain itu kurangnya perhatian pemerintah terhadap para objek atau wajib pajak membuat para wajib pajak tidak membayar sesuai dengan waktunya. Selain itu belum ada sangsi yang tegas yang mengatur mekanisme pembayaran pajak daerah.”(Kepala Bidang BAPPEDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)
4. “Kelemahan yang dimiliki pemerintah terhadap pelaksanaan penerimaan Pajak Daerah antara lain keterbatasan data mengenai potensi masing – masing daerah yang memungkinkan adanya keterlambatan pembayaran pajak. Kurangnya tenaga profesional dalam melakukan pemungutan pembayaran dan terdapatnya kolusi dalam penetapan besaran pungutan yang harus dibayar.”(Anggota DPRD Kabupaten Samosir 17 Juni 2018)
5. “Kami merasa kurang diperhatikan sehingga dalam membayar pajak kami selalu tidak respek dalam pembayaran pajak hotel dan pajak restoran. Disamping itu belum adanya sangsi yang tegas dalam setiap keterlambatan pembayaran.”(Pihak Swasta/Wajib Pajak, 17 Juni 2018)
6. “ Kegiatan pemungutan Pajak Hotel dan Restoran mengalami beberapa kendala seperti kurangnya tenaga operasional di lapangan dan adanya

permainan/kolusi dalam penetapan jumlah pajak yang harus dibayar.”(Masyarakat Umum di Kabupaten Samosir, 18 Juni 2018)

3. ANALISA OPPORTUNITY (PELUANG)

Potensi – potensi apa yang dapat diangkat dalam usaha peningkatan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran ?

1. “Di Kabupaten Samosir banyak peluang yang dimiliki yang muncul dengan sendirinya yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan usaha penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Peluang tersebut antara lain Kabupaten Samosir merupakan daerah yang sangat strategis/daerah pariwisata sehingga dapat mengembangkan usaha – usaha baru yang dapat melahirkan wajib pajak yang baru yang dapat menambah penerimaan PAD terutama Pajak Hotel dan Pajak Restoran dimana kondisi tersebut didukung dengan pertambahan jumlah penduduk yang cukup tinggi. Selain itu Kabupaten Samosir masih memiliki objek pajak yang belum tergali dan yang terpenting adanya dukungan penuh dari pemerintah dengan bertambahnya sarana dan prasarana karena dengan adanya Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah yaitu Terwujudnya masyarakat Samosir yang sejahtera, mandiri dan berbudaya saing berbasis pada Pertanian dan Pariwisata.”(Kepala Badan BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)
2. “Peluang dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran dapat kita lihat dari kualitas pegawai yang melakukan penagihan dan pengelolaan penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Banyaknya kesempatan diklat dan pelatihan dalam rangka peningkatan kualitas

pegawai sangat membantu meningkatkan penerimaan PAD dan didukung dengan adanya kemajuan teknologi informasi yang semakin maju menambah kemudahan dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran serta adanya kerja sama dengan pihak instansi lainnya seperti Badan Perizinan dalam mendirikan usaha dan Instansi Satpol PP sebagai penegak Perda.” **(Pegawai BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)**

3. “Peluang penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir menggambarkan kesempatan yang ada untuk meningkatkan penerimaan Pajak Daerah antara lain adanya kesadaran yang dimiliki wajib pajak dalam melakukan kewajiban membayar pajak. Kondisi tersebut ditambah lagi dengan adanya sarana, prasarana serta teknologi informasi yang sangat mendukung.” **(Kepala Bidang BAPPEDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)**
4. “Ada beberapa peluang yang ada dilapangan yang dapat dimanfaatkan pemerintahan dalam meningkatkan penerimaan PAD atas pajak hotel dan pajak restoran yaitu dengan adanya RPJMD Kabupaten Samosir yaitu Terwujudnya masyarakat Samosir yang sejahtera, mandiri dan berdaya saing berbasis pada Pertanian dan Pariwisata sehingga Kabupaten Samosir selalu melakukan perbaikan dan promosi Pariwisata sehingga meningkatlah wisatawan yang otomatis meningkatkan serta didukung adanya sarana dan prasarana yang semakin lengkap.” **(Anggota DPRD Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)**

5. “Dengan adanya sarana dan prasarana serta teknologi yang semakin maju secara tidak langsung sangat membantu kami melakukan pembayaran pajak karena meningkatkan kesadaran kami dalam melakukan pembayaran dimana kami sudah menyadari bahwa pajak yang kami bayarkan dimanfaatkan untuk membangun Kabupaten Samosir disegala bidang termasuk dengan bidang kami.”(Pihak Swasta/Wajib Pajak, 17 Juni 2018)

6. “Ada banyak peluang yang dimiliki Kabupaten Samosir dalam usaha meningkatkan PAD atas pajak hotel dan pajak restoran. Peluang tersebut yaitu dengan adanya RPJMD Kabupaten Samosir yaitu Terwujudnya masyarakat Samosir yang sejahtera, mandiri dan berdaya saing berbasis pada Pertanian dan Pariwisata sehingga Kabupaten Samosir selalu melakukan perbaikan dan promosi Pariwisata secara tidak langsung menambah wajib pajak baru, adanya dukungan sarana dan prasarana yang baik serta teknologi informasi membantu kemudahan dalam melakukan kegiatan yang ada kaitannya dengan wajib pajak dan yang terakhir adalah kesadaran wajib pajak untuk membayar pajak sangat tinggi.”(Masyarakat Umum di Kabupaten Samosir, 18 Juni 2018)

4. ANALISA THREAT (ANCAMAN)

Ancaman apa yang dihadapi di lapangan terkait dengan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran ?

1. “Berbicara terhadap ancaman yang dapat mempengaruhi penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran kita dapat melihat akar permasalahan yang beragam tidak hanya terkait dengan wajib pajak yang

bermasalah dengan kewajibannya membayar pajak tetapi juga bersumber dari kondisi ketidakstabilan yang ada di Kabupaten Samosir seperti kondisi keamanan, politik, ekonomi, sosial dan budaya. Sedangkan ancaman dari wajib pajak itu sendiri antara lain adanya keberatan terhadap jumlah pajak yang harus dibayar, adanya upaya untuk menghindari membayar pajak dan juga manajemen pengelolaan yang tidak baik sehingga tidak sanggup membayar pajak sesuai dengan yang harus dibayarkan.”(Kepala Badan BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

2. “Ancaman yang terjadi dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir bersumber dari berbagai masalah yang terjadi di lapangan. Ancaman tersebut secara jelas akan dapat mempengaruhi penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir. Ancaman tersebut antara lain seperti adanya upaya untuk menghindari pajak oleh wajib pajak dan adanya keberatan dengan jumlah pajak yang harus dibayar wajib pajak, banyak hal yang menyebabkan terjadinya kejadian tersebut antara lain untuk memperoleh keuntungan yang sebesar – besarnya oleh wajib pajak serta untuk menutup-nutupi usaha yang dilakukannya karena tidak berizin atau ilegal.”(Pegawai BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)
3. “Ancaman yang dihadapi dalam upaya penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir biasanya bersumber dari wajib pajak, ancaman tersebut antara lain disebabkan karena pihak wajib pajak yang berusaha menghindar atau bahkan tidak mau membayar pajak

dengan alasan karena keuntungan yang diperoleh tidak besar sehingga membayar pajak akan memberatkan usaha yang mereka jalankan atau wajib pajak mengetahui adanya kolusi dalam penetapan dan pemungutan pajak. Ada juga yang menghindar karena usaha yang dilakukan merupakan usaha ilegal atau tidak berizin.”(Kepala Bidang BAPPEDA Kabupaten Samosir,16 Juni 2018)

4. “Ancaman dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran di Kabupaten Samosir lahir dari ketidakpercayaan wajib pajak terhadap pemerintah karena banyak kasus pajak yang dibayarkan mereka di korupsi oleh pihak tertentu. Sehingga menimbulkan keengganan wajib pajak membayar pajak karena takut uang yang dibayar tidak bermanfaat baik dan justru dikorupsi oleh pihak tertentu. Ancaman dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran juga disebabkan oleh ketidakstabilan kondisi politik, ekonomi dan keamanan yang berdampak terhadap keberlangsungan usaha para wajib pajak sehingga mereka akan merasa berat untuk melaksanakan kewajiban mereka dalam membayar pajak.”(Anggota DPRD Kabupaten Samosir, 17 Juni 2018)
5. “Sebagai wajib pajak alasan kami untuk tidak membayar pajak biasanya kerena ketidakpercayaan kami terhadap pemerintah seiring dengan munculnya berita akhir – akhir ini mengenai penyelewengan pajak yang dilakukan pihak tertentu yang mengambil keuntungan dari hasil pajak yang dibayarkan oleh masyarakat. Selain itu kondisi usaha kami yang tidak stabil juga menjadikan kami agak sedikit berat dalam membayar pajak karena kami juga tidak dapat merasakan langsung manfaat dari

pajak yang kami bayarkan. Kami sangat berharap kepada pemerintah agar pengelolaan masalah pajak mendapatkan perhatian yang serius demi kebaikan bersama dan tentunya juga akan berpengaruh terhadap peningkatan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran, karena pajak ini menyumbang keuangan daerah lumayan besar.”(Pihak Swasta/Wajib Pajak Kabupaten Samosir, 17 Juni 2018).

6. “Permasalahan yang menjadi ancaman dalam usaha pemerintah untuk melakukan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran antara lain karena adanya kecenderungan wajib pajak untuk menghindari membayar pajak dengan berbagai alasan kemudian adanya ketidakpercayaan terhadap pemerintah terkait dengan kasus KKN di pajak sehingga membuat orang malas untuk membayar pajak sebab takut uang yang dibayar tidak memberikan manfaat malah menguntungkan segelintir orang.”(Masyarakat Umum di Kabupaten Samosir, 18 Juni 2018)

5. ANALISA STRATEGI PENINGKATAN PENERIMAAN PAD

Strategi apa yang diterapkan dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran ?

1. “Banyak sekali potensi yang dimiliki pemerintah yang dapat dimanfaatkan sebagai strategi pengelolaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Strategi tersebut antara lain memaksimalkan kemampuan petugas SDM dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran, bekerja sama dengan instansi terkait dalam mengawasi penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran, melakukan re-

identifikasi misi dan mandate organisasi, mengintensifkan monev oleh petugas dan mengoptimalkan besarnya objek pajak yang rill, melaksanakan pengadaan komputerasi pendapatan daerah, menyeimbangkan anggaran untuk memotivasi kerja aparatur pajak, monev dan penyuluhan pajak daerah, menciptakan kondisi yang kondusif, memanfaatkan fasilitas sarana dan prasarana yang ada, dan memperbaiki sistem pengelolaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.”(Kepala Badan BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

2. “Strategi yang dapat dilakukan pemerintah dalam meningkatkan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran adalah dengan memaksimalkan tenaga penerima PAD, mengawasi pelaksanaan peraturan terkait masalah PAD, memanfaatkan sarana dan prasarana serta teknologi informasi untuk menggali kemungkinan adanya objek pajak baru dan melakukan koordinasi dan kerjasama dengan instansi lain yang ada kaitannya dengan penerimaan PAD.”(Pegawai BAPENDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)
3. “Strategi yang dapat dipergunakan pemerintah dalam penerimaan PAD antara lain melakukan pengawasan terhadap wajib pajak serta memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran, memberantas praktek KKN dan mafia pajak, menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung peningkatan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran, meningkatkan kualitas SDM yang terkait dengan penerimaan PAD.”(Kepala Bidang BAPPEDA Kabupaten Samosir, 16 Juni 2018)

4. “Dalam usaha meningkatkan penerimaan daerah ada beberapa strategi yang dapat dipergunakan pemerintah daerah yaitu, memanfaatkan dukungan sarana dan prasarana dalam penerimaan PAD, menerapkan peraturan terkait dengan pajak serta memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran, meningkatkan kualitas pegawai serta memperkuat pengawasan terhadap penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.”(Anggota DPRD Kabupaten Samosir, 17 Juni 2018)
5. “Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh pemerintah dalam usahanya meningkatkan penerimaan PAD. Strategi tersebut adalah memberikan kondisi yang kondusif, meningkatkan SDM dengan cara melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksinya masing - masing, meningkatkan dukungan sarana dan prasarana serta memperbaiki sistem pengelolaan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Pajak Restoran.”(Pihak Swasta/Wajib Pajak, 17 Juni 2018)
6. “Strategi yang dapat diterapkan pemerintah dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD adalah dengan melakukan peningkatan kualitas SDM, mengawasi penerimaan PAD, melakukan kerjasama dengan instansi terkait lainnya dalam mengelola PAD serta menerapkan peraturan terhadap pelaksanaan penerimaan PAD seperti penentuan jumlah pajak yang harus dibayar wajib pajak.”(Masyarakat Umum di Kabupaten Samosir, 18 Juni 2018)

LAMPIRAN 2**PEDOMAN KUISIONER****ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH
ATAS PAJAK HOTEL DAN RESTORAN KABUPATEN SAMOSIR**

Nama :

Tempat/Tgl Lahir/Umur :

Jenis Kelamin :

Alamat :

Pekerjaan :

Jabatan :

Pendidikan terakhir :

A. FAKTOR INTERNAL

1. Menurut Bapak / Ibu apakah SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran memiliki kemampuan dan kompetensi sesuai dengan bidangnya.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

2. Menurut Bapak/Ibu apakah pembagian tugas untuk petugas pengelola PAD atas Pajak Hotel dan Restoran dapat meningkatkan PAD.
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju

- d. Tidak setuju
3. Menurut Bapak/Ibu apakah terdapat perda yang mengatur penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Kurang setuju
- d. Tidak Setuju
4. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya sarana dan prasarana pendukung dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Kurang setuju
- d. Tidak setuju
5. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya keterlibatan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Kurang setuju
- d. Tidak setuju
6. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemungut dapat membantu meningkatkan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran.

- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
7. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengelolaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
8. Menurut Bapak/Ibu apakah kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
9. Menurut Bapak/Ibu apakah belum maksimal koordinasi antara seksi dan instansi terkait pemerintah dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

10. Menurut Bapak/Ibu apakah belum mampu pemerintah dalam menetapkan sanksi dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD atas Pajak Hotel dan Restoran.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Kurang setuju
 - Tidak setuju
11. Menurut Bapak/Ibu apakah perhatian wajib pajak dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Kurang setuju
 - Tidak setuju
12. Menurut Bapak/Ibu apakah keterbatasan data potensi daerah dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Kurang setuju
 - Tidak setuju
13. Menurut Bapak/Ibu apakah perputaran/perpindahan (turn over) pegawai pengelola PAD terlalu cepat dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- Sangat setuju
 - Setuju

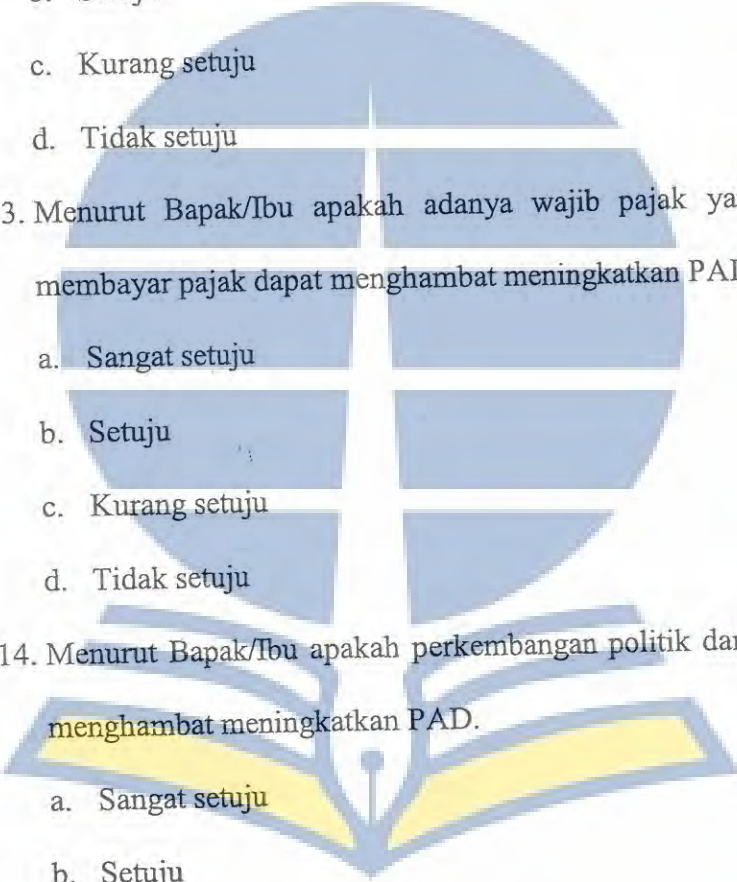
- c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
14. Menurut Bapak/Ibu apakah sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju

B. FAKTOR EKSTERNAL

1. Menurut Bapak/Ibu apakah banyaknya kesempatan diklat pegawai pengelola penerimaan PAD dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
2. Menurut Bapak/Ibu apakah lokasi yang strategis dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
3. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya moderenisasi sarana dan prasarana dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju

- b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
4. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya kesadaran membayar pajak dari masyarakat dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
5. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya objek pajak yang belum ter gali dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
6. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya teknologi informasi yang makin maju dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
7. Menurut Bapak/Ibu apakah penambahan jumlah penduduk dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju

- b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
8. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya krisis kepercayaan dapat menghambat meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
9. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya instabilitas keamanan dapat menghambat meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
10. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya keberatan terhadap penetapan pajak dapat menghambat meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. Tidak setuju
11. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya manajemen pengusaha yang kurang baik dapat menghambat meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju

- b. Setuju
- c. Kurang setuju
- d. Tidak setuju
12. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya KKN dalam pengelolaan PAD dapat menghambat meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Kurang setuju
- d. Tidak setuju
13. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya wajib pajak yang menghindar membayar pajak dapat menghambat meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Kurang setuju
- d. Tidak setuju
14. Menurut Bapak/Ibu apakah perkembangan politik dan ekonomi dapat menghambat meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Kurang setuju
- d. Tidak setuju,
- 
- A large, semi-transparent watermark logo of Universitas Terbuka is centered on the page. It features a stylized blue and yellow emblem with a central vertical element and horizontal bars, resembling a book or a shield.

LAMPIRAN 3

**REKAPITULASI HASIL KUISIONER FAKTOR INTERNAL PENERIMAAN PAD ATAS PAJAK
HOTEL DAN RESTORAN DI KABUPATEN SAMOSIR**

FAKTOR INTERNAL	PERTANYAAN		JAWABAN				JUMLAH
			A	B	C	D	
KEKUATAN	1	SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi	26	4	0	0	30
	2	Pembagian tugas untuk petugas pengelola PAD	25	5	0	0	30
	3	Terdapat perda yang mengatur penerimaan PAD	23	7	0	0	30
	4	Adanya produktivitas organisasi yang cukup baik	25	4	1	0	30
	5	Adanya keterlibatan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD	24	3	3	0	30
	6	Adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemungut	21	2	5	2	30
	7	Adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengelolaan PAD	27	3	0	0	30
KELEMAHAN	1	Terdapat kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD	25	5	0	0	30
	2	Belum maksimal koordinasi antara seksi dan instansi terkait karena kurang memahami tupoksi	21	6	3	0	30
	3	Belum mampu menetapkan sanksi	28	2	0	0	30
	4	Kurang perhatian terhadap wajib pajak	26	3	1	0	30
	5	Keterbatasan data potensi daerah	21	5	3	1	30
	6	Belum memadainya sarana dan prasarana	22	4	4	0	30
	7	Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal	24	2	3	1	30

LAMPIRAN 4

ANALISA INTERNAL PENERIMAAN PAD ATAS PAJAK HOTEL DAN RESTORAN

DIKABUPATEN SAMOSIR

NO	PERTANYAAN	BOBOT	SKOR	TOTAL
A	KEKUATAN			
1	SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi	0,07	3	0,21
2	Pembagian tugas untuk petugas pengelola PAD	0,07	2	0,14
3	Terdapat perda yang mengatur penerimaan PAD	0,08	4	0,32
4	Adanya produktivitas organisasi yang cukup baik	0,07	3	0,21
5	Adanya keterlibatan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD	0,06	3	0,18
6	Adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemungut	0,08	3	0,24
7	Adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengelolaan PAD	0,07	4	0,28
	TOTAL KEKUATAN			1,58
B	KELEMAHAN			
1	Terdapat kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD	0,08	3	0,24
2	Belum maksimal koordinasi antara seksi dan instansi terkait karena kurang memahami tupoksi	0,07	2	0,14
3	Belum mampu menetapkan sanksi	0,07	3	0,21
4	Kurang perhatian terhadap wajib pajak	0,06	1	0,06
5	Keterbatasan data potensi daerah	0,07	3	0,21
6	Belum memadainya sarana dan prasarana	0,08	3	0,24
7	Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal	0,07	3	0,21
	TOTAL KELEMAHAN			1,31
	KEKUATAN - KELEMAHAN			0,27

LAMPIRAN 5

REKAPITULASI HASIL KUISIONER FAKTOR EKSTERNAL

PENERIMAAN PAD ATAS PAJAK HOTEL DAN RESTORAN

DIKABUPATEN SAMOSIR

FAKTOR EKSTERNAL	PERTANYAAN	JAWABAN				JUMLAH
		A	B	C	D	
PELUANG	1 Banyaknya kesempatan diklat pegawai pengelola penerimaan PAD	23	4	3	0	30
	2 Adanya RPJMD yang berbasis Pariwisata	20	7	2	1	30
	3 Adanya modernisasi sarana dan prasarana	20	5	3	2	30
	4 Adanya kesadaran membayar pajak hotel dan restoran dari masyarakat	19	8	3	0	30
	5 Masih ada objek pajak yang belum tergali	28	2	0	0	30
	6 Teknologi informasi yang makin maju	27	3	0	0	30
	7 Adanya kerjasama dengan pihak instansi lainnya	24	4	2	0	30
ANCAMAN	1 Krisis Kepercayaan terhadap pemerintah	23	4	3	0	30
	2 Instabilitas keamanan	25	4	1	0	30
	3 Keberatan terhadap penetapan pajak	26	4	0	0	30
	4 Manajemen pengusaha yang tidak baik	25	4	1	0	30
	5 KKN yang cenderung makin kompleks	24	3	3	0	30
	6 Penghindaran pembayaran pajak oleh wajib pajak	26	3	1	0	30
	7 Perkembangan politik dan ekonomi	22	4	3	1	30



LAMPIRAN 6

**ANALISA EKSTERNAL PENERIMAAN PAD ATAS PAJAK HOTEL
DAN RESTORAN DI KABUPATEN SAMOSIR**

NO	PERTANYAAN	BOBOT	SKOR	TOTAL
A	PELUANG			
1	Banyaknya kesempatan diklat pegawai pengelola penerimaan PAD	0,07	3	0,21
2	Adanya RPJMD yang berbasis Pariwisata	0,08	3	0,24
3	Adanya modernisasi sarana dan prasarana	0,07	3	0,21
4	Adanya kesadaran membayar pajak hotel dan restoran dari masyarakat	0,08	4	0,32
5	Masih ada objek pajak yang belum ter gali	0,08	3	0,24
6	Teknologi informasi yang makin maju	0,07	3	0,21
7	Adanya kerjasama dengan pihak instansi lainnya	0,07	3	0,21
	TOTAL PELUANG			1,64
B	ANCAMAN			
1	Krisis Kepercayaan terhadap pemerintah	0,07	3	0,21
2	Instabilitas keamanan	0,07	2	0,14
3	Keberatan terhadap penetapan pajak	0,07	3	0,21
4	Manajemen pengusaha yang tidak baik	0,06	1	0,06
5	KKN yang cenderung makin kompleks	0,07	3	0,21
6	Penghindaran pembayaran pajak oleh wajib pajak	0,07	2	0,14

7	Perkembangan politik dan ekonomi	0,07	2	0,14
	TOTAL ANCAMAN			1,11
	PELUANG – ANCAMAN			0,53

