

Implementasi Kebijakan Pemungutan Pajak Hotel Atas Kamar Kos di Kota Bandung

The Implementation Of Hotel Tax Collection Policy Toward Boarding House in Bandung City

Rodlial Ramdhan Tackbir Abubakar¹ dan Kania Risdena Ginka²

^{1,2}Politeknik STIA LAN Bandung

Jl. Hayam Wuruk No.34-38, Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia
Telp. dan Fax. (022) 4237375

(Diterima 11/09/23; Direvisi 22/14/24; Disetujui 10/06/24)

Abstract

Boarding houses, one of the temporary in great-demand residences, will generate regional income (PAD) in Bandung city. This research aims to formulate an effective tax collection strategy for hotel taxes on boarding houses in Bandung City. This research employed a descriptive-qualitative method. The data collection techniques were carried out through interviews, documentation studies, and observation. Moreover, the researcher used SWOT analysis to determine the strategy formulation technique. The findings of the research demonstrated that the implementation of the hotel tax collection policy on boarding houses was consistent with the policy's standards and targets. Even though the implementing agent's characteristics and the implementor's disposition had been carried out quite well, the substance of policy still contains weaknesses concerning the provisions as regards the number of rooms. Other weaknesses are as follows: The quantity of human resources are limited, relationships with other organizations are not close enough, and coordination with political elites is rarely carried out. Furthermore, social, political, and economic conditions are also less supportive at this time. The Recommended strategies are formulated using a SWOT analysis based on the results of the priority strategy which is the ST (strength-threat) strategy. Those are: organizing regular and sustainable socialization for taxpayers, building coordination between Technical Implementation Unit (UPT) and Village (by involving RW/neighborhood unit), proposing changes to the content of regulations or the legal basis for hotel tax policy on boarding houses, and making a policy brief as a form of policy advocacy.

Keywords: policy implementation, boarding house, house tax, SWOT analysis

Abstrak

Kamar kos merupakan salah satu hunian sementara yang banyak diminati dan berpotensi sebagai pemasukan pendapatan asli daerah (PAD) Kota Bandung. Penelitian ini memiliki tujuan untuk merumuskan strategi pemungutan pajak yang efektif pada pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui studi dokumentasi, wawancara, dan observasi. Sedangkan teknik perumusan strategi menggunakan analisis SWOT. Hasil penelitian menggambarkan bahwa penerapan kebijakan pemungutan

¹ Email: rodliarta@gmail.com

pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung sudah sesuai dengan sasaran dan standar kebijakan. Personalitas agen pelaksana dan disposisi pelaksana telah terlaksana dengan cukup baik, namun, substansi kebijakan masih mengandung kelemahan, yaitu pada ketentuan yang berdasarkan jumlah kamar. Selain itu, sumber daya manusia pun masih terbatas, hubungan dengan organisasi lain kurang erat, serta koordinasi dengan elite politik jarang dilakukan. Kondisi sosial, politik, ekonomi juga pada saat ini kurang mendukung. Adapun strategi yang dirumuskan menggunakan analisis SWOT dengan hasil strategi prioritas adalah strategi ST (kekuatan-ancaman) yaitu: mengadakan sosialisasi secara berkala dan berkelanjutan kepada wajib pajak, membangun koordinasi antara Unit Pelaksana Teknis (UPT) dengan kelurahan (dengan melibatkan RW), dan mengajukan perubahan pada isi regulasi/landasan hukum kebijakan pajak hotel atas kamar kos, serta membuat *policy brief* sebagai bentuk advokasi kebijakan.

Kata Kunci: implementasi kebijakan, kamar kos, pajak kamar kos, analisis SWOT

1. PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah merupakan dasar normatif dan juga menjadi payung hukum mengenai pajak daerah dan retribusi daerah. Lebih lanjut, pajak daerah yang terdapat di Kota Bandung diatur dalam Peraturan Daerah Kota Bandung No. 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (Pikri et al., 2019). Di Kota Bandung, pajak daerah telah memberikan pemasukan sepertiga dari keseluruhan pendapatan daerah Kota Bandung. Oleh karena itu pajak daerah mempunyai peranan penting untuk pembiayaan berbagai urusan pemerintahan Kota Bandung (Maharani et al., 2023). Semakin besar angka pendapatan daerah, maka implementasi tugas, fungsi, dan kegiatan pemerintah daerah akan semakin cepat juga. Untuk itu, daerah harus dapat menggali sumber-sumber potensial pajak di wilayahnya agar dapat meningkatkan pendapatan daerah (Suparman, 2019).

Terdapat berbagai jenis pajak daerah. Salah satu pajak daerah yang merupakan wewenang pemerintah Kota/ Kabupaten adalah pajak hotel, yang merupakan pajak atas layanan yang diselenggarakan oleh hotel (Nurdin & Khairunnisa, 2018). Hotel yang dimaksud dalam pajak daerah di Kota Bandung mencakup beberapa kategori yang salah satunya yaitu Kamar kos (Gedeona & Kurnia, 2016). Pasal 1 ayat 13 Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah menjelaskan kamar kos dengan jumlah kamar lebih dari sepuluh dikenakan pajak.

Tabel 1. Tarif Pengenaan Pajak atas Kamar Kos

No.	Total Kamar	Tarif Pajak
1.	11-20	5%
2.	>20	7%

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung, 2022.

Tabel 1 merupakan klasifikasi tarif pengenaan pajak atas kamar kos di Kota Bandung. Untuk kamar kos dengan jumlah lebih dari 20 kamar akan dikenakan pajak sebesar 7%. Usaha kamar kos yang seperti “berbagi kamar” telah memungkinkan banyak pemilik properti menghasilkan uang tambahan dengan menyewakan sebagian atau keseluruhan kamar mereka kepada pelajar ataupun orang-orang yang merantau (Artisa et al., 2023). Seperti penghasilan lainnya, penghasilan dari usaha kamar kos juga diatur untuk terkena pajak (Anomsari & Abubakar, 2019). Pengenaan pajak seakan-akan menjadi momok yang

mengerikan bagi masyarakat karena terdapat pajak lain yang wajib dibayarkan juga oleh masyarakat, salah satunya yakni pajak bumi dan bangunan (Dawud et al., 2021). Terlebih lagi pendapatan dari kamar kos ini tidak terlalu besar karena terdapat biaya listrik, air, serta pembenahan kamar kos (R. R. T. Abubakar, 2018). Kendala inilah yang menyebabkan banyak wajib pajak kamar kos melalaikan kewajiban membayarkan pajak kamar kos (Sundaningsih & Abubakar, 2023). Seperti yang terlihat pada Tabel 2, terdapat kesenjangan yang cukup besar antara jumlah WP terdaftar dengan WP yang aktif membayar.

Tabel 2. Data Wajib Pajak Kamar Kos di Kota Bandung

Tahun	Jumlah Wajib Pajak		Persentase
	Terdaftar	Aktif bayar	
2021	1.621	871	53,73%
2020	1.615	867	53,31%
2019	1.613	795	49,28%
2018	1.706	773	45,31%
2017	1.624	772	47,53%
	Rata-rata persentase		49,83%

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung, 2022.

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa sejak tahun 2019 terjadi kenaikan total wajib pajak kamar kos yang terdaftar, walaupun ternyata kenaikannya tidaklah besar. Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa terdapat kenaikan secara berkala jumlah wajib pajak yang aktif membayar. Namun jumlah tersebut ternyata hanya kurang lebih setengahnya dari total jumlah wajib pajak. Rata-rata presentase wajib pajak yang aktif membayar selama 5 tahun terakhir adalah 49,83%. Berdasarkan data tersebut peneliti dapat menyatakan bahwa baru setengahnya dari total wajib pajak Kamar kos yang sadar akan kewajibannya.

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bandung mendukung kebijakan pajak hotel atas kamar kos dan terus berupaya untuk melaksanakannya (Permana & Khairunnisa, 2017). Namun demikian, upaya tersebut belum disertai dengan pengoptimalan pemantauan melalui monitoring lapangan (Alfienna & Abubakar, 2023). Monitoring yang dilakukan adalah dengan mendatangi lokasi objek pajak kamar kos. Pemerintah Kota Bandung jarang sekali melakukan sosialisasi penyebaran informasi kepada masyarakat umum sejak pandemi Covid-19. Bapenda Kota Bandung beranggapan penerimaan komponen pajak ini lebih sulit terealisasi karena keterbatasan dalam keakuratan data sebagai implikasi peraturan yang masih sederhana. Sehingga Bapenda Kota Bandung cenderung untuk fokus pada jenis pajak yang lain. Selain itu terdapat fenomena-fenomena lainnya yang berkaitan dengan dengan dimensi implementasi kebijakan menurut (Van Horn & Van Meter, 1975) yaitu sebagai berikut:

1. Ukuran dasar serta sasaran kebijakan belum mengatur tentang pendirian usaha kamar kos di Kota Bandung yang berpengaruh terhadap monitoring lapangan. Pendirian kamar kos hanya memerlukan surat Izin Membangun Bangunan (IMB) yang sama halnya dengan mendirikan kamar tinggal. Selain itu, untuk menjadi wajib pajak hanya perlu surat IMB tersebut, data diri, dan keterangan melakukan usaha jasa penginapan. Hal ini mengakibatkan keterbatasan data-data yang akurat karena tidak ada legalisasi terhadap kamar kos.
2. Sumber daya manusia masih terdapat keterbatasan. Khususnya sumber daya manusia yang berkaitan dengan sub bidang pajak hotel. Pada sub bidang tersebut hanya terdapat

- 3 orang saja petugas lapangan yang bertugas melakukan monitoring pajak kamar kos di wilayah Kota Bandung.
3. Hubungan antar organisasi dan kegiatan pelaksanaan mulai berkurang semenjak pandemi Covid-19. Sosialisasi terkait pemungutan pajak hotel atas kamar kos jarang dilakukan secara langsung kepada masyarakat.
 4. Pada aspek sosial, politik, dan ekonomi, kebijakan pemungutan pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung tidaklah sesuai dengan prinsip keadilan. Terdapat contoh kasus kamar kos yang berada di 2 kecamatan berbeda di Kota Bandung dan memiliki penghasilan tidak jauh berbedasatu dengan lainnya, tetapi salah satunya harus membayar pajak sedangkan yang lainnya tidak perlu membayarkan pajak kamar kos. Hal ini tentunya dirasakan ketidakadilan bagi pemilik kos.
 5. Disposisi pelaksana, kebijakan insentif pajak daerah khususnya dalam pajak hotel atas kamar kos sudah tidak berlaku di tahun 2022. Mengingat hal tersebut, peneliti beranggapan bahwa perlu untuk dilakukan penelitian terbaru terkait implementasi kebijakan pemungutan pajak hotel atas kamar kos yang harapannya nanti menghasilkan rumusan strategi yang tepat dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kamar kos di Kota Bandung.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah disampaikan, penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui penerapan kebijakan mengenai pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung serta merumuskan strategi optimalisasi peningkatan pendapatan asli daerah melalui pemungutan pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung. Hal yang membedakan dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya adalah karena fokus penelitian sebelumnya hanya terbatas pada bagaimana pelaksanaan pemungutan pajak hotel atas kamar kos.

2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1 Implementasi Kebijakan

Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi penerapan kebijakan pajak daerah, seperti keadaan lingkungan (ekonomi dan sosial) dan pihak terkait akan pajak (*stakeholders*). Proses penerapan kebijakan bukan hanya sebatas tindakan instansi pemerintah yang memiliki tanggung jawab dan mengarah akan kepatuhan populasi sasaran, akan tetapi juga berkaitan dengan seluruh aktivitas semua pemangku kepentingan (*stakeholders*), mencakup hubungan politik, keadaan ekonomi dan keadaan sosial yang tentu akan berdampak. Hal ini pada akhirnya memberikan dampak positif maupun maupun dampak negatif pada tujuan kebijakan (Syahrudin, 2018).

Pola-pola implementasi kebijakan dapat memudahkan untuk membatasi dimensi-dimensi yang menentukan pencapaian tujuan penerapan kebijakan dan mampu meninjau hambatan-hambatan pelaksanaan kebijakan agar harapan untuk memperbaiki penerapan kebijakan semakin terbuka luas (Gedeona & Kurnia, 2016). Pandangan Donald van Meter dan Carl van Horn mengemukakan bahwa terdapat harapan yang tinggi untuk menjelaskan proses-proses dengan meninjau bagaimana kebijakan diterapkan (R. Abubakar, 2019).

Tidak ada model yang dapat disebutkan sebagai model terbaik ataupun terhebat, yang ada hanyalah berbagai preferensi model yang dipilih dengan bijaksana dan sesuai kebutuhan. Penelitian ini dilakukan dengan berpedoman pada teori Van Meter dan Van Horn sebagai acuan teoritis setelah menyandingkan berbagai teori model implementasi kebijakan. Peneliti

beranggapan teori ini cukup sesuai dengan fenomena yang terjadi secara nyata di lapangan. Teori ini juga sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu untuk merumuskan strategi untuk peningkatan pendapatan asli daerah melalui pemungutan Pajak Hotel atas Kamar Kos di Kota Bandung. Dengan meneliti tujuan kebijakan dan ukuran dasar, hubungan antar organisasi, sumber-sumber kebijakan, dan program-program pelaksanaan, karakteristik agen pelaksana, kondisi ekonomi, politik, sosial dan disposisi implementor (Subianto, 2020).

Menurut Van Meter dan Van Horn, ada enam dimensi yang saling mempengaruhi penerapan kebijakan publik, yaitu: (1) Ukuran dasar dan tujuan kebijakan; standar dan tujuan kebijakan haruslah jelas dan terukur, karena ketika standar dan tujuan kebijakan tidak jelas, memungkinkan timbulnya interpretasi yang salah. Tujuan dapat dicapai jika ketentuan tersebut jelas. (2) Sumber daya kebijakan, Penerapan kebijakan memerlukan dukungan faktor-faktor sumber daya yang mumpuni, baik SDM maupun sumber daya lainnya. Masalah terkait kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia akan mempersulit implementasi atau kinerja kebijakan publik. (3) Hubungan antar organisasi dan kegiatan pelaksanaan, dalam dimensi ini hubungan kerja sama yang sinergis diperlukan. Ketepatan komunikasi antara instansi pelaksana akan mendukung penerapan kebijakan. (4) Karakteristik agen pelaksana: Agen pelaksana yang dimaksud memiliki standar, struktur birokrasi, dan interaksi antara stakeholder yang terlibat dalam proses pelaksanaan. Semua faktor ini akan berdampak pada penerapan kebijakan. (5) sosial, politik, dan ekonomi, aspek ini termasuk didalamnya adalah: kemampuan ekonomi ataupun anggaran yang mumpuni dalam mendukung penerapan kebijakan, tingkat dukungan kelompok kepentingan dalam penerapan kebijakan, sifat partisipasi, yaitu apakah mereka menentang atau mendukung; dan apakah penerapan kebijakan mendapatkan dukungan penuh dari para elite politik. (6) Disposisi pelaksana, lebih dikenal dengan sikap pelaksana yang memiliki cakupan dalam tiga komponen penting, yaitu:

1. Respon pelaksana terhadap kebijakan, yakni respon yang memberikan dampak secara langsung pada kesediaan para pelaksana untuk mengimplementasikan aturan tersebut;
2. Kognisi, yaitu cara pelaksana melihat dan memahami aturan; dan
3. Intensitas sikap pelaksana, yaitu preferensi nilai yang dipegang pelaksana kebijakan.

2.2 Pajak Hotel atas Kamar Kos

Salah satu jenis pajak daerah yang diurus dan dikelola sendiri oleh pemerintah di daerah adalah pajak hotel Pajak hotel adalah nilai pungutan atas pelayanan yang disediakan oleh hotel. Sistem yang dipakai dalam pemungutan pajak hotel adalah *self assesment system*. Yang dimaksud dengan *Self assesment system* adalah besaran pajak yang terutang dihitung dan dilaporkan secara langsung oleh wajib pajak sendiri, Sedangkan peran lembaga pemungut pajak hanyalah melakukan pengawasan ataupun penegakan hukum berupa penyidikan pajak dan pemeriksaan. Salah satu syarat utama dalam penerapan *self-assessment system* adalah ketersediaan data pendukung (Fachrudin et al., 2019). Pemungutan dalam konteks pajak adalah proses memungut jumlah pajak terutang yang seharusnya diterima yang dikenal dengan Dasar Pengenaan Pajak (DPP). Hal tersebut dijelaskan pula dalam Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 236 Tahun 2017 tentang Pajak Hotel Yang dimaksud dengan pemungutan adalah suatu rangkaian kegiatan yang dimulai dengan pendataan subjek dan objek pajak, jumlah objek pajak yang terutang, kegiatan pemungutan pajak bagi wajib pajak, dan pemantauan penyetorannya.

Pajak Hotel menjadi salah satu sektor pajak di Kota Bandung yang memberikan kontribusi atau dengan kata lain menguntungkan bagi penerimaan daerah melalui pajak daerah. Kondisi tersebut terjadi mengingat Kota Bandung merupakan kota kembang dengan

beragam jenis tempat wisata ataupun tempat hiburan serta memiliki banyak sejarah sehingga banyak dijadikan destinasi liburan (Moenek & Suwanda, 2019). Dengan statusnya sebagai destinasi liburan tentu saja di Kota Bandung terdapat banyak tempat penginapan atau hotel. Selain itu, fenomena urbanisasi yang menjadikan Kota Bandung sebagai targetnya menyebabkan terjadinya tuntutan dalam pemenuhan tempat tinggal atau hunian sementara seperti Kamar kos dan losmen di Kota Bandung.

Pengaturan lebih lanjut terkait pajak hotel atas Kamar kos dijelaskan dalam pasal 6 Perda. Kota Bandung Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah yang menjelaskan masa pajak hotel adalah selama satu) bulan kalender. Kemudian, penghitungan pajak terutang pada pajak hotel yang berkategori Kamar kos adalah dengan cara mengalikan omzet perbulan dengan besaran beban/tarif yang telah ditetapkan oleh pemerintah Kota Bandung. Berikut ini adalah rumus penghitungannya:

$$\text{Pajak terutang} = \text{tarif pajak } 5\% \text{ atau } 7\% \times \text{omzet perbulan}$$

2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan di bidang keuangan daerah khususnya pajak daerah dalam hal pemungutan pajak hotel atas kamar kos masih memiliki peluang untuk dapat dikembangkan/diperdalam. Salah satu penelitian terdahulu dalam bentuk skripsi dilakukan oleh Syarif Hidayat (2017). Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pelaksanaan kebijakan pajak kamar kos, mengetahui permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan pajak kamar kos dan mengetahui variabel yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian di Kabupaten Sleman, dengan subyek penelitian yaitu Pemerintah Desa Caturtunggal, Pemerintah Kabupaten Sleman (Badan Keuangan dan Aset Daerah), serta masyarakat terkena pajak kamar kos. Hasil penelitian menggambarkan bahwa pelaksanaan kebijakan pajak kamar kos Kabupaten Sleman masih terdapat kendala ditinjau dari 4 (empat) dimensi implementasi kebijakan menurut George Edwards III yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur organisasi. Hambatan utama terdapat pada dimensi komunikasi yang masih belum dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya respon kurang baik dari masyarakat yang masih belum menerima informasi terkait pelaksanaan kebijakan pajak kamar kos. Adapun hambatan pada dimensi sumber daya adalah jumlah pegawai lapangan yang sangat minim. Sementara itu dimensi struktur birokrasi dan disposisi terbilang cukup baik, khususnya dalam prosedur pembayaran. Faktor lain yang menghambat pelaksanaan kebijakan adalah minimnya pengetahuan masyarakat terhadap pelaksanaan kebijakan pajak kamar kos. Hal ini disebabkan sosialisasi yang seharusnya dijalankan Badan Keuangan dan Aset Daerah Sleman sepertinya belum dilakukan dengan harapan munculnya kesadaran masyarakat dengan sendirinya (Hidayat, 2017).

Penelitian terdahulu lainnya dilakukan oleh Afandi dan Hulu (2014). Penelitian ini dilatarbelakangi pada pemindahan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dari pajak pusat menjadi pajak daerah. Penelitian dilakukan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Nias Selatan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan telaah dokumen. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan analisis SWOT untuk mendapatkan wacana strategis. analisis SWOT terhadap lingkungan eksternal dan lingkungan internal menghasilkan 11 (sebelas) wacana strategis dalam pengelolaan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan. Sebelas wacana

strategis tersebut dianalisis menggunakan Tes Litmus dan diperoleh 5 (lima) wacana yang paling prioritas untuk meningkatkan penerimaan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan di Kabupaten Nias Selatan. Pertama, strategi peningkatan kualitas dan kuantitas infrastruktur jalan. Kedua, strategi peningkatan distribusi informasi terkait perpajakan kepada wajib pajak. Ketiga, strategi usulan perbaikan standar nilai tanah (zona nilai tanah) untuk dituangkan dalam bentuk regulasi oleh kepala daerah. Keempat, strategi penguatan dan perbaikan sistem pengawasan penerapan pemungutan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan. Kelima, strategi pemanfaatan teknologi dalam distribusi informasi dan pelayanan kepada wajib pajak (Afandi & Hulu, 2016).

Penelitian selanjutnya adalah yang telah dilakukan oleh Suparman dkk. (2019). Penelitian ini dilatarbelakangi pada potensi penerimaan Kota Bandung dari sektor pajak hotel berupa kamar kos sebagai kota pendidikan dengan jumlah kamar kos tertentu yang belum berjalan efektif. Jenis penelitian yang dipakai adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari Van Meter dan Van Horn. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh simpulan bahwa penerapan pemungutan pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung telah sesuai dengan regulasi yang berlaku. Namun, konteks kebijakan yang memuat sasaran dan standar kebijakan masih tergolong kurang pencapaiannya. Hal ini ditunjukkan dari persentase capaian target yang hanya sebesar 47%, dimana angka tersebut dikategorikan tidak mencapai target dalam capaian kinerja Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung. Kondisi tersebut dikuatkan dengan fakta kuantitas sumber daya manusia (pegawai pajak) yang ketersediaannya belum setara dengan wajib pajak di Kota Bandung, ditambah dengan sikap sebagian wajib pajak yang menghindari kewajibannya. Dalam penelitian ini juga terdapat pengusulan revisi aturan tarif diatas 10 (sepuluh) kamar yang telah ditetapkan untuk mengatasi permasalahan wajib pajak yang berupaya menghindar dari aturan yang sudah diputuskan.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Metode yang digunakan dalam penelitian perlu untuk dipahami agar dapat menyusun penelitian secara baik dan benar. Informasi serta data yang valid dan reliabel akan menjadi dasar dalam memahami serta mengetahui informasi yang lebih akurat dan lebih andal (Silalahi, 2006). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena ingin mengetahui dan menjabarkan kondisi spesifik dari objek penelitian. Selanjutnya, objek penelitian digambarkan dalam deskripsi yang membantu peneliti mempelajari implementasi kebijakan pajak hotel atas Kamar kos di Kota Bandung.

Pendekatan kualitatif dalam penelitian bertujuan untuk mendapatkan data yang mendalam serta memahami makna dari data yang disajikan, memahami interaksi sosial, memastikan kebenaran data, dan mengembangkan teori serta menyelidiki sejarah perkembangan (Sugiyono, 2017). Memahami makna dari data yang disajikan adalah mengetahui bahwa gejala sosial seringkali tidak bisa dimengerti hanya berdasarkan apa yang dilakukan atau dikatakan orang.

Data yang didapatkan dalam penelitian ini berasal dari proses menelaah dokumen, melakukan observasi lapangan, dan wawancara terhadap narasumber. Teknik wawancara dalam penelitian ini memakai metode semi terstruktur. Wawancara dilaksanakan secara langsung dengan cara mendatangi informan sebagai subjek penelitian yang dalam hal ini adalah Staf Subbidang Pajak Hotel di Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung dan bertanya terkait dengan fenomena permasalahan dengan jawaban yang berkembang seturut dengan

jawaban yang diberikan narasumber. Telaah dokumentasi dilakukan dengan mengutip dokumen yang relevan sebagai sumber data tambahan pada penelitian ini. Seperti data terkait wajib pajak kamar kos, daftar SOP Pajak Hotel, kumpulan peraturan pajak daerah dan referensi lain yang relevan dengan penelitian. Adapun teknik observasi yang dilakukan peneliti adalah dengan mengamati kondisi dan situasi kerja di ruang kantor Sub. Bidang Pajak Hotel dan Restoran. Observasi melingkupi sarana dan prasarana yang ada, sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan terkait pajak hotel khususnya pajak Kamar kos, serta pelaksanaan pemungutan pajak hotel atas kamar kos.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif Milles dan Huberman. Model ini memiliki langkah-langkah sebagai berikut: (1) *Data collection*, mengumpulkan data dalam konteks yang luas/umum mengenai keadaan sosial atau objek yang berkaitan selama penelitian. (2) *Data reduction*, mereduksi hasil catatan lapangan yang kompleks, memilih dan memilah, serta memfokuskan data yang didapat untuk mendukung penelitian yang sedang dilaksanakan. (3) *Data display*, menyajikan data berupa tabel agar data terorganisir dan tersusun sebagai pola hubungan yang lebih mudah dipahami. (4) *Conclusion Drawing/verification*, menarik suatu kesimpulan sesuai tujuan penelitian dan memvalidasi hasil pengolahan data.

Peneliti menggunakan Teknik verifikasi/ uji keabsahan data untuk memperoleh informasi data yang valid. Teknik ini menjadi keharusan karena akan mengungkap kebenaran objektif, yaitu dengan cara triangulasi sumber, *member checking*, *rich think description*, dan *spend prolonged time in the field* (Creswell, 2009).

Analisis SWOT digunakan peneliti sebagai Teknik perumusan strategi. Metode analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* atau yang lebih dikenal analisis SWOT merupakan alat perencanaan strategis dalam suatu organisasi. Analisis SWOT dirancang sebagai alat untuk mempermudah dalam merumuskan representasi yang realistis berdasar fakta, dan berdasar data kekuatan dan kelemahan dari organisasi serta lingkup industri yang berkaitan di dalam suatu organisasi. Organisasi perlu menjaga agar analisis yang dibuat tetap akurat, tidak terjadi bias ataupun menghindari area abu-abu dan berfokus pada kenyataan yang sebenarnya terjadi (Rahman & Rahmah, 2018).

Analisis SWOT menjadi alat dalam memahami posisi organisasi yang mendorong terbentuknya ide serta pengambilan keputusan untuk membangun kekuatan, mempelajari kesempatan, meminimalisir kelemahan, dan mengidentifikasi ancaman yang ada (Fachrudin et al., 2019). Sehingga dengan dilakukannya analisis SWOT, organisasi dapat dengan bijak mengelola kinerja yang efektif dan efisien karena hasil analisis SWOT mampu meringkas keadaan organisasi saat ini dan membantu menyusun rencana untuk masa depan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Implementasi Kebijakan Pemungutan Pajak Hotel atas Kamar Kos

Kebijakan pemungutan pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung dibuat sesuai dengan yang telah diatur dan dimuat pada kedudukan peraturan di atasnya Dalam hal ini Pemerintah Kota Bandung kemudian menyusun Peraturan Daerah Kota Bandung No. 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

4.1.1 Badan Pelaksana Kebijakan

Memahami seberapa efektif adanya penerapan peraturan terkait pajak hotel atas Kamar kos di Kota Bandung, peneliti berpedoman pada teori model implementasi kebijakan Van Meter & Van Horn, yang akan dijelaskan di bawah ini:

4.1.1.1 Ukuran Dasar dan Sasaran Kebijakan

Ukuran dasar serta sasaran kebijakan pemungutan pajak hotel atas Kamar kos tertuang dalam Peraturan Daerah yang juga ditetapkan lebih lanjut pada Peraturan Walikota Bandung Nomor 236 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Pemungutan Pajak Hotel. yang merupakan dasar ketentuan terbaru terkait pemungutan pajak hotel. Selanjutnya tolak ukur penerapan kebijakan pemungutan pajak hotel atas kamar kos dibantu dengan deskripsi tugas, pokok, dan fungsi tiap jabatan. Meskipun sudah tertuang dengan jelas dalam peraturan dan kebijakannya yang bersifat *top-down* namun, pemungutan pajak hotel atas kamar kos ini dilakukan dengan *self assessment system*. Dengan sistem ini wajib pajak harus aktif mulai dari pendaftarannya hingga melaporkan pajaknya sendiri.

Lebih jelas disebutkan dalam Perda. Kota Bandung Nomor 06 Tahun 2016 tentang Pajak Daerah bahwa Perda. yang dimaksud dibuat guna memberikan wajib pajak keamanan hukum untuk memenuhi kewajibannya dan untuk memastikan penyelenggaraan perpajakan daerah berjalan dengan efektif. Salah satu cara pemerintah daerah untuk mendapatkan penerimaan daerah yang dimanfaatkan guna sebesar-besarnya kesejahteraan dan kemakmuran rakyatnya adalah dengan dilakukannya pungutan pajak daerah, termasuk didalamnya adalah pajak hotel atas kamar kos. Oleh karena itu, sasaran kebijakan ini adalah masyarakat dan wajib pajak kamar kos yang terdaftar, yang memiliki kamar kos dengan lebih dari 10 kamar.

Dimensi ukuran dasar dan sasaran kebijakan dalam penerapan kebijakan pemungutan pajak hotel atas kamar kos sudah memenuhi kriteria atau terlaksana dengan baik. Kebijakan ini sudah memiliki dasar hukum yang memadai dalam melakukan pemungutan serta sudah dengan jelas diatur dalam tupoksi yang dimiliki masing-masing jabatan sebagai dasar untuk dapat melaksanakan pemungutan pajak.

4.1.1.2 Sumber-Sumber Kebijakan

Sumber daya pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti fasilitas dan anggaran yang mendukung implementasi kebijakan. Dimensi sumber daya dalam penerapan kebijakan pemungutan pajak hotel atas kamar kos sudah didukung dengan berbagai sumber daya non manusia baik sarana dan prasarana maupun fasilitas penunjangnya yakni terdapat sistem pelaporan pajak berbasis web yang lebih praktis. Pada masa pandemi pihak Bapenda khususnya Staf Pajak Hotel juga membuka layanan melalui Whatsapp dalam pelaporan pajaknya agar memudahkan masyarakat tetap di kamar saja sehingga tidak berkerumun di kantor Badan Pendapatan Daerah Kota. Masyarakat juga dapat melakukan pembayaran melalui Bank BJB yang juga sudah terintegrasi dengan sistem basis data yang ada di Bapenda Kota Bandung. Namun, masih terdapat keterbatasan dalam kuantitas sumber daya manusia yang ada di Sub Bidang Pajak Hotel, dimana hanya terdapat 3 orang saja petugas lapangan yang bertugas melakukan monitoring pajak kamar kos di wilayah Kota Bandung.

4.1.1.3 Hubungan Antar Organisasi

Jalinan hubungan koordinasi antar organisasi adalah suatu proses yang kompleks. Dalam penyampaian pesan antar organisasi dapat terjadi penyimpangan pada saat penyebarluasannya baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Lebih dari itu, penafsiran yang tidak konsisten dapat terjadi ketika ada beberapa sumber dan tujuan serta sasaran dari implementasi kebijakan tidak tercapai.

Penerapan kebijakan terkait pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung telah melibatkan instansi kewilayahan seperti kelurahan dan kecamatan namun hal tersebut masih sebatas pendataan untuk keberadaan kamar kos. Belum terbangun hubungan koordinasi antara instansi kewilayahan dengan agen pelaksana kebijakan yang ada di kantor kelurahan ataupun kecamatan dalam hal pengawasan, padahal pada saat penandatanganan berita acara tutup usaha kamar kos pihak kelurahan setempat harus terlibat. Hubungan dengan organisasi swasta seperti media massa yaitu koran dan radio pun sudah tidak pernah lagi dilakukan. Kondisi perekonomian pada masa pandemi Covid-19 cukup menyulitkan bagi sebagian besar lapisan masyarakat, sehingga rasanya kurang tepat untuk melakukan sosialisasi pada media cetak ataupun radio. Justru saat itu Pemerintah Kota Bandung lebih sering mensosialisasikan perihal adanya kebijakan insentif pajak dalam rangka pemulihan dampak ekonomi Covid-19.

Dimensi hubungan antar organisasi sudah dilakukan cukup baik pada saat sebelum pandemi dibuktikan dengan pelibatan kecamatan atau kelurahan, Bintara Pembina Desa (Babinsa) maupun media massa seperti koran, radio, dan sebagainya. Namun, semenjak pandemi Covid-19 hingga sekarang hubungan dengan kewilayahan kecamatan ataupun kelurahan sudah jarang sekali dilakukan. Bahkan kegiatan sosialisasi yang sering melibatkan organisasi kewilayahan setempat sudah tidak pernah lagi dilakukan sehingga hubungan antar organisasi pada saat ini menjadi renggang.

4.1.1.4 Karakteristik Agen Pelaksana

Mengingat agen pelaksana dalam hal ini adalah pegawai pemerintahan, maka komponen karakteristiknya tidak mungkin tanpa keterlibatan struktur birokrasi. Struktur birokrasi digambarkan sebagai pola hubungan yang berulang di antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan, seperti tingkat kontrol hierarkis dan pembagian kewenangan.

Karakteristik dari agen pelaksana lebih banyak untuk dapat dinilai melalui observasi lapangan. Dari observasi lapangan yang dilakukan di kantor Bapenda Kota Bandung terlihat bahwa terdapat tingkat kontrol hierarkis yang dibuktikan melalui adanya surat perintah dari kepala badan untuk melaksanakan monitoring terhadap wajib pajak hotel yang didalamnya termasuk untuk komponen kamar kos. Surat perintah tersebut juga jadi modal bagi petugas lapangan untuk memiliki wewenang melakukan monitoring ke wajib pajak yang terdata. Kegiatan monitoring yang telah dilakukan selanjutnya wajib untuk dilaporkan kepada Kepala Bapenda melalui Kepala Bidang Pendapatan Asli Daerah (PAD) I. Untuk norma dan pola hubungan yang dimiliki antar staf Bapenda Kota Bandung memiliki etika birokrasi yang saling menghormati, melayani tamu wajib pajak dengan adil sesuai nomor antrian, dan memberikan penjelasan yang mudah dipahami untuk keluhan mereka. Mekanisme dalam pemungutan pajak hotel atas Kamar kos diatur secara jelas dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) dan petunjuk pelaksanaan (juklak) serta petunjuk teknis (juknis) sebagaimana tertuang dalam peraturan daerah.

Dimensi karakteristik agen pelaksana sudah terlaksana dengan baik. Mekanismenya sudah jelas yang dibuktikan terdapat SOP yang juga termasuk juklak dan juknis dalam pemungutan pajak hotel atas kamar kos. Tingkat pengawasan hierarkis terjadi secara sistematis baik pada staf pengelola pajak maupun wajib pajak.

4.1.1.5 Kondisi Sosial, Politik, Ekonomi

Kondisi eksternal seperti sosial, politik maupun ekonomi dimaksudkan untuk memperhatikan apakah pengaruh lingkungan eksternal tersebut memberi dampak ataupun pengaruh terhadap berhasilnya kebijakan publik. Dimensi kondisi sosial, politik, ekonomi memiliki pengaruh yang penting meskipun dikatakan sebagai lingkungan eksternal. Kondisi sosial di Indonesia yang saat ini dalam masa pandemi Covid-19 berpengaruh sekali terhadap usaha kamar kos. Hal ini dikarenakan penghuni kamar kost pada umumnya adalah perantau yang mungkin memilih kembali ke tempat asalnya karena kegiatan seperti bekerja dan belajar bisa dilakukan dari kamar/rumah.

Mengingat pajak merupakan salah satu sumber pendapatan yang berasal dari partisipasi masyarakat, maka perkembangan pemahaman dan moral masyarakat menjadi poin kunci bagi tingkat kepatuhan dalam pemungutan pajak. Dari hasil pengamatan di lapangan peneliti mendapatkan informasi bahwa tidak ada penyimpangan politik; dalam artian, tidak diketahui adanya penyimpangan kekuasaan yang membolehkan segala cara untuk menguntungkan individu atau kelompok meskipun koordinasi dengan elit politik yakni anggota DPRD yang berkaitan dengan pajak daerah jarang dilakukan. Kondisi ekonomi sendiri memiliki dampak pada tingkat pendapatan serta penetapan harga pada kamar kos.

4.1.1.6 Disposisi Pelaksana

Disposisi pelaksana yang dimaksud adalah kecenderungan sikap para implementor kebijakan pajak kamar kos terhadap pencapaian kebijakan. Pengalaman-pengalaman yang mendorong adanya subjektivitas memegang peranan yang besar dalam dimensi implementasi kebijakan. Terdapat 3 unsur penting yang mempengaruhi kemampuan dan motivasi implementor dalam melakukan penerapan kebijakan yaitu: kognisi (usaha mengenali suatu kebijakan), respon terhadap kebijakan, dan intensitas tanggapan yang dipegang oleh pelaksana.

Dimensi disposisi implementor sudah dilakukan dengan cukup baik. Implementor memahami dengan baik isi dan tujuan kebijakan. Meskipun, para staf masih jarang mendapatkan pelatihan ataupun pengembangan kompetensi melalui seminar. Respon dari staf pelaksana adalah positif, terlihat dalam observasi yang dilakukan peneliti bahwa petugas di kantor memberikan pelayanan yang baik dan menjalankan tugas dalam mengelola pajak hotel atas kamar kos dengan bertanggungjawab dan hati-hati agar tidak terdapat kekeliruan karena pajak merupakan bagian dari keuangan yang sangat sensitif apabila terjadi kekeliruan.

Petugas lapangan turut menyampaikan hasil berita acara monitoring tepat waktu melalui admin hotel. Admin hotel akan memeriksa terlebih dahulu kelengkapan berita acara. Petugas lapangan kemudian menyampaikan hasil berita acara monitoring kepada Kasubbid. Kasubbid melakukan pengecekan dengan sistem database melalui Modul Pajak Daerah (MPD). Sistem ini telah tersinkron dengan pembayaran pajak. Apabila terdapat ketidaktepatan atau perbedaan data, maka Kasubbid akan mengevaluasi berita acara monitoring dari petugas monitoring ataupun petugas pelayanan (loket). Setelah dilakukan revisi, maka laporan tersebut disampaikan kepada Kabid PAD I. Laporan tersebut kemudian disampaikan kepada Kepala Badan. Para staf pelaksana telah memiliki pemahaman terkait

tujuan dan sasaran kebijakan serta memberikan respon yang positif dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara konsisten dengan formal.

4.1.2 Wajib Pajak Kamar Kos

Penelitian ini juga melibatkan informan dari eksternal badan pelaksana kebijakan yaitu pelaku usaha kamar kos baik yang terdaftar sebagai wajib pajak kamar kos maupun yang tidak terdaftar sebagai wajib pajak. Peneliti melaksanakan wawancara kepada 2 pemilik kamar kos pada 2 kecamatan yang berbeda. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan informasi bahwa sosialisasi terkait pajak kamar kos masih jarang dilaksanakan. Bahkan pihak kamar kos yang berada di Jalan Cipunagara, Kota Bandung tidak pernah mendengar adanya sosialisasi langsung tentang pajak kamar kos. Untuk penghitungan dalam melaporkan pajak sudah dapat dilakukan dengan baik. Meskipun, berdasarkan wawancara kepada salah satu pemilik Kamar kos ditemukan informasi bahwa pemilik kamar kos tersebut pernah memborongkan pelaporan pajaknya. Padahal dalam peraturan pemungutan pajak kamar kos di Kota Bandung disebutkan bahwa masa pajak hotel adalah 1 bulan kalender dimana hal ini berarti masa pajak digunakan untuk menghitung, menyetor, dan melaporkan pajak yang terutang. Selain itu, pasal 4 ayat 1 Perwal Kota Bandung Nomor 236 Tahun 2017 menyebutkan "pemungutan pajak hotel dilarang diborongkan". Arti kata pemungutan sendiri dalam pasal 1 ayat 36 dijelaskan bahwa pemungutan adalah rangkaian kegiatan yang dimulai dengan pendataan subjek dan objek pajak, jumlah objek pajak yang terutang, kegiatan penagihan pajak bagi wajib pajak, dan pemantauan penyetorannya. Kebijakan ini perlu disosialisasikan secara berkelanjutan karena ternyata masih banyak pihak yang tampak kaget dan baru tahu bahwa kamar kos juga termasuk pajak daerah.

4.2 Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pemungutan Pajak Kamar Kos

Analisis SWOT digunakan dalam merumuskan strategi pada penelitian ini. Pada sub bab 4.1 telah dilakukan analisis implementasi kebijakan pemungutan pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung dengan menggunakan teori implementasi yang dikemukakan oleh (Van Horn & Van Meter, 1975) sebagai acuan teoritis. Teori ini terdiri dari 6 variabel yang saling terkait yakni tujuan dan sasaran kebijakan, sumber-sumber kebijakan, hubungan antar organisasi, karakteristik agen pelaksana, kondisi sosial, politik ekonomi, dan disposisi pelaksana. Selanjutnya, peneliti menganalisis dengan menggunakan indikator SWOT terhadap hasil penelitian dengan teori van Meter & van Horn tersebut.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan indikator Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*), maka pada Tabel 3 disajikan hasil analisis masing-masing faktor internal dan faktor eksternal terkait kebijakan pemungutan pajak hotel atas Kamar kos di Kota Bandung sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal Kebijakan Pemungutan Pajak Hotel atas Kamar Kos di Kota Bandung

INTERNAL	EKSTERNAL
Kekuatan (<i>Strength</i>)	Peluang (<i>Opportunity</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat landasan hukum 2. Adanya kejelasan SOP pemungutan pajak hotel atas kamar kos 3. Ketersediaan sumber daya pendukung seperti anggaran operasional, sarana dan prasana yang representatif 4. Terdapat fasilitas penunjang dalam pelaporan pajak yang berbasis digital 5. Terdapat UPT yang tersebar pada 5 wilayah di Kota Bandung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah penduduk Kota Bandung selalu mengalami peningkatan 2. Mobilitas penduduk luar Bandung untuk bekerja ataupun untuk belajar di Kota Bandung tetap tinggi 3. Tingkat perekonomian Kota Bandung mulai membaik pasca pandemi Covid-19 4. Pemanfaatan IPTEK yang semakin berkembang
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas SDM yang terbatas 2. Sosialisasi yang tidak pernah dilakukan semenjak pandemi Covid-19 3. Kurang tegasnya penegakan sanksi hukum pada pemungutan pajak hotel atas kamar kos 4. Staf pelaksana jarang mengikuti pelatihan dan acara seminar terkait tupoksinya 5. Kurangnya hubungan kerjasama yang terjalin 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya kesadaran wajib pajak terdaftar dalam melaporkan kewajiban pajaknya 2. Masih banyak pelaku usaha Kamar kos yang belum memahami peran pajak Kamar kos bagi perkembangan daerah 3. Ketidakadilan pada ketentuan untuk menjadi wajib pajak kamar kos yang berdasarkan jumlah kamar 4. Ketidakpastian kondisi sosial pandemi

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022.

4.2.1 Matrik SWOT

Selanjutnya peneliti membandingkan antara faktor internal dan eksternal ke dalam matrik SWOT untuk mempermudah dalam menentukan pilihan strategis pada pemungutan pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung. Lebih lanjut perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4 Matrik SWOT sebagai berikut:

Tabel 4. Matrik SWOT

	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat landasan hukum 2. Adanya kejelasan SOP pemungutan Pajak Hotel atas kamar kos 3. Ketersediaan sumber daya pendukung seperti anggaran operasional, sarana dan prasarana yang representatif 4. Terdapat fasilitas penunjang dalam pelaporan pajak yang berbasis digital 5. Terdapat UPT yang tersebar pada 5 wilayah di Kota Bandung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas SDM yang terbatas 2. Sosialisasi yang tidak pernah dilakukan semenjak pandemi Covid-19 3. Kurang tegasnya penegakan sanksi hukum pada pemungutan pajak hotel atas kamar kos 4. Staf pelaksana jarang mengikuti pelatihan dan acara seminar terkait tupoksinya 5. Kurangnya kerjasama yang terjalin
Eksternal	Strategi SO	Strategi WO
Peluang (<i>Opportunity</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan pelaksanaan pemungutan pajak hotel atas kamar kos pasca pandemi Covid-19 sesuai dengan ketentuan pada Peraturan Daerah tentang Pajak Daerah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penyampaian informasi pajak hotel atas Kamar kos kepada penduduk Kota Bandung melalui berbagai media 2. Memfasilitasi pelatihan bagi staf pelaksana acara seminar terkait

<p>Kota Bandung tetap tinggi</p> <p>3. Tingkat perekonomian Kota Bandung mulai membaik pasca pandemi Covid-19</p> <p>4. Pemanfaatan IPTEK yang semakin berkembang</p>	<p>dan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 236 Tahun 2017 tentang Pajak Hotel</p> <p>2. Mengoptimalkan penggunaan fasilitas teknologi e-SATRIA</p> <p>3. Menjalin kerjasama antara UPT dan kelurahan (aparatus kewilayahan) yang lebih mengetahui mobilitas penduduk luar Bandung yang tinggal di Kamar kos dalam hal pendataan dan pengawasan</p>	<p>tupoksinya melalui pemanfaatan teknologi teknologi yang semakin berkembang</p> <p>3. Meningkatkan hubungan kerjasama yang terus terkoordinir dengan berbagai komponen <i>stakeholders</i>.</p>
<p><u>Ancaman (Threats)</u></p> <p>1. Rendahnya kesadaran wajib pajak terdaftar dalam melaporkan kewajiban pajaknya</p> <p>2. Masih banyak pelaku usaha Kamar kos yang belum memahami peran pajak kamar kos bagi perkembangan daerah</p> <p>3. Ketidakadilan pada ketentuan untuk menjadi wajib pajak kamar kos yang berdasarkan jumlah kamar</p> <p>4. Ketidakpastian kondisi sosial pandemi Covid-19</p>	<p>Strategi ST</p> <p>1. Mengadakan sosialisasi secara berkala dan berkelanjutan kepada wajib pajak</p> <p>2. Menjalin koordinasi antara UPT dengan kelurahan (dengan melibatkan RW) dalam menyadarkan (mengingat) peran pajak bagi perkembangan daerah agar tumbuh kesadaran dari pelaku usaha kamar kos</p> <p>3. Mengajukan perubahan pada isi regulasi / landasan hukum kebijakan pajak hotel atas kamar kos</p>	<p>Strategi WT</p> <p>1. Menindak tegas pemilik Kamar kos yang tidak membayar atau telat membayar pajak kamar kos dan memberikan sanksi sosial seperti stiker</p> <p>2. Mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada dalam mengawasi kepatuhan wajib pajak melaporkan kewajiban pajaknya</p> <p>3. Menemukan atau membuat formulasi kebijakan dalam hal pajak kamar kos yang sesuai prinsip perpajakan</p>

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022.

4.2.2 Strategi SO

Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi SO (*Strengths Opportunities*) yang dimiliki organisasi untuk menangkap dan memaksimalkan peluang yang ada di lingkungan eksternal sebagai berikut:

- 1) Mengoptimalkan pelaksanaan pemungutan pajak hotel atas kamar kos pasca pandemi Covid-19
- 2) Mengoptimalkan penggunaan fasilitas teknologi
- 3) Menjalin kerjasama antara UPT dan kelurahan (aparatus kewilayahan seperti pengurus RW) yang lebih mengetahui mobilitas penduduk luar Bandung yang tinggal di kamar kos dalam hal pendataan dan pengawasan

4.2.3 Strategi WO

Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi WO (*Weakness Opportunities*) yang dimiliki organisasi untuk menangkap peluang dari lingkungan eksternal sehingga dapat menutupi atau mengatasi kelemahan sebagai berikut:

- 1) Melakukan penyampaian informasi pajak hotel atas kamar kos kepada penduduk Kota Bandung melalui berbagai media
- 2) Memfasilitasi pengembangan kompetensi bagi staf pelaksana melalui pelatihan maupun seminar terkait tupoksinya melalui pemanfaatan teknologi teknologi yang semakin berkembang

- 3) Meningkatkan hubungan kerjasama yang terus terkoordinir dengan berbagai komponen *stakeholders*.

4.2.4 Strategi ST

Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi SO (*Strengths Opportunities*) yang dimiliki organisasi untuk memanfaatkan kekuatan internal organisasi sebagai berikut:

- 1) Mengadakan sosialisasi secara berkala dan berkelanjutan kepada wajib pajak
- 2) Membangun koordinasi antara UPT dengan kelurahan (dengan melibatkan Rukun Warga) dalam menyadarkan (mengingat) peran pajak bagi perkembangan daerah agar tumbuh kesadaran dari pelaku usaha kamar kos
- 3) Mengajukan perubahan pada isi regulasi/landasan hukum kebijakan pajak hotel atas kamar kos, khususnya terkait ketentuan yang berdasarkan jumlah kamar agar prinsip keadilan dapat terpenuhi

4.2.5 Strategi WT

Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi WT (*Weaknesses Threats*) yang dimiliki organisasi untuk meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal sebagai berikut:

- 1) Menegakkan sanksi dan penindakan secara tegas kepada pemilik kamar kos yang tidak membayar atau terlambat membayar pajak kamar kos dan memberikan sanksi sosial seperti stiker sanksi.
- 2) Mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada dalam mengawasi kepatuhan wajib pajak melaporkan kewajibannya
- 3) Menemukan atau membuat formulasi dalam hal pajak kamar kos yang sesuai prinsip perpajakan

Analisis Faktor Internal (KAFI) dan Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAFE)

Indikator kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) kebijakan pemungutan pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung selanjutnya dianalisis dengan matrik Analisis Faktor Internal (KAFI) dan Analisis Faktor Eksternal (KAFE) dengan memberikan bobot, rating, dan nilai skor. Pembobotan diberikan berdasarkan pengaruh yang timbul dalam peningkatan implementasi kebijakan, skala nilai mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Skala pada rating didasarkan pada tingkat pengaruh masing-masing isu strategis terhadap peningkatan implementasi kebijakan, dengan skala 1-4 dimana nilai 1 (mempunyai pengaruh sangat bagus); 2 (mempunyai pengaruh yang bagus); 3 (mempunyai pengaruh yang cukup); 4 (mempunyai pengaruh yang kecil).

Langkah pertama adalah mengidentifikasi maupun mempelajari lingkungan internal organisasi. Hal-hal yang akan diteliti atau dipelajari adalah sebagai berikut: (1) Ukuran dasar kebijakan; (2) Sumber daya yang tersedia (Anggaran, Sarana dan Prasarana, SDM); (3) Hubungan yang dijalin dengan organisasi pendukung; (4) Kultur Organisasi; dan (5) Disposisi implementor. Rekapitulasi lingkungan internal menghasilkan identifikasi isu strategis pada kekuatan dan kelemahan Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung dalam meningkatkan pendapatan daerah dari pajak hotel atas Kamar kos, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5. KAFI (Kesimpulan Analisis Faktor Internal)

No.	Isu Strategis	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan	(a)	(b)	(axb)
1.	Terdapat Landasan hukum	0,12	3	0,36
2.	Adanya Kejelasan SOP Pemungutan Pajak Hotel atas Kamar Kos	0,12	4	0,48
3.	Ketersediaan sumber daya pendukung seperti anggaran operasional serta sarana dan prasarana yang representatif	0,11	3	0,33
4.	Terdapat Fasilitas Penunjang dalam pelaporan pajak yang berbasis digital	0,09	2	0,18
5.	Terdapat UPT yang tersebar pada 5 Wilayah Kota Bandung	0,11	3	0,33
	Total Kekuatan	0,55		1,68
	Kekuatan	(a)	(b)	(axb)
1.	Kuantitas SDM yang terbatas	0,12	3	0,36
2.	Sosialisasi yang tidak pernah dilakukan semenjak Pandemi Covid-19	0,11	3	0,33
3.	Kurang Tegasnya penegakan sanksi hukum pada pemungutan pajak hotel atas Kamar kos	0,12	3	0,36
4.	Staff pelaksana yang jarang mengikuti pelatihan dan acara seminar terkait tupoksinya	0,10	2	0,20
	Total Kelemahan	0,45		1,25

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022.

Langkah berikutnya yaitu mengidentifikasi maupun mempelajari lingkungan eksternal organisasi. Hal-hal yang perlu diteliti adalah sebagai berikut: (1) Aspek lingkungan umum (teknologi, kondisi penduduk, dan sebagainya); (2) Kondisi sosial dan ekonomi; dan (3) Aspek Masyarakat/Wajib Pajak. Rekapitulasi lingkungan eksternal menghasilkan identifikasi isu strategis yang menjadi peluang dan ancaman Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung dalam meningkatkan pendapatan daerah melalui pajak hotel atas kamar kos, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 6.

Tabel 6. Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KAPE)

No.	Isu Strategis	Bobot	Rating	Skor
	Peluang	(a)	(b)	(axb)
1.	Jumlah penduduk Kota Bandung selalu mengalami peningkatan	0,12	3	0,36
2.	Mobilitas penduduk luar Bandung untuk bekerja ataupun untuk belajar di Kota Bandung	0,14	4	0,56
3.	Laju Pertumbuhan Perekonomian Kota Bandung mulai membaik pasca pandemic Covid-19	0,11	3	0,33
4.	Pemanfaatan IPTEK yang semakin berkembang	0,12	3	0,36
	Total Peluang	0,55		1,68
	Ancaman	(a)	(b)	(axb)
1.	Rendahnya kesadaran wajib pajak terdaftar dalam melaporkan kewajiban pajaknya	0,14	4	0,56
2.	Kurangnya pemahaman pelaku usaha kamar kos akan peran pajak kamar kos bagi perkembangan daerah	0,13	3	0,39
3.	Ketidakadilan pada ketentuan untuk menjadi wajib pajak kamar kos yang berdasarkan jumlah kamar	0,14	3	0,42
4.	Ketidakpastian kondisi sosial pandemik	0,10	3	0,30
	Total Kelemahan	0,51		1,67

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022.

4.3 Analisis Kuadran Diagram Cartesius

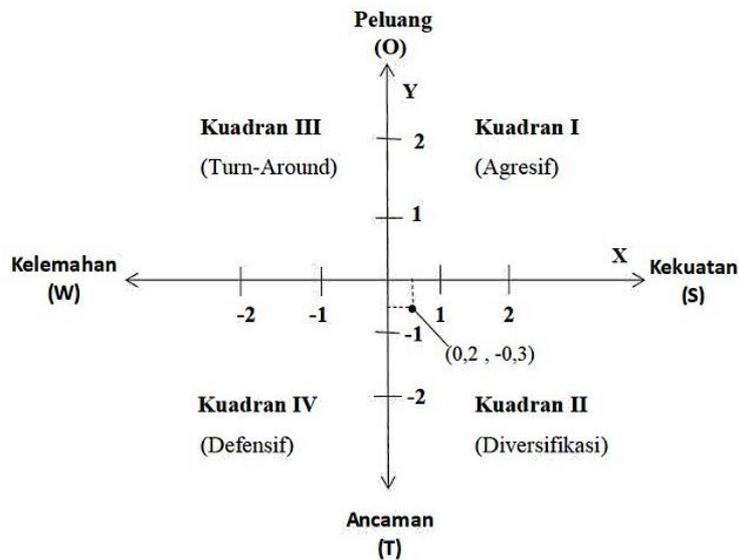
Penetapan kuadran pada grafik Cartesius bertujuan untuk menentukan keputusan strategis. Yang perlu dilakukan dalam membuat grafik Cartesius adalah melakukan perhitungan terhadap titik koordinat sumbu X dari hasil KAFI yang memiliki skor kekuatan 1,68 dan total skor kelemahan 1,25.

$$\begin{aligned} \text{Sumbu X} &= \frac{\text{Total Kekuatan} - \text{Total Kelemahan}}{2} \\ X &= \frac{1,68 - 1,25}{2} \\ x &= \frac{0,43}{2} = 0,215 \end{aligned}$$

Kemudian dilakukan penghitungan KAFE yang digambarkan dengan sumbu melintang Y yang memiliki total skor peluang 1,61 dan skor ancaman adalah 1,67

$$\begin{aligned} \text{Sumbu Y} &= \frac{\text{Total Peluang} - \text{Total Ancaman}}{2} \\ Y &= \frac{1,61 - 1,67}{2} \\ Y &= -\frac{0,06}{2} = -0,03 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, kemudian dibuat diagram cartesius seperti dalam Gambar 1.



Gambar 1. Analisis Kuadran Strategi Implementasi Kebijakan Pemungutan Pajak Hotel atas Kamar Kos di Kota Bandung
 Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022.

Sesuai hasil diagram cartesius yang telah dibuat pada Gambar 1, diketahui bahwa kuadran strategi implementasi kebijakan pemungutan pajak hotel atas kamar kos di Kota Bandung masuk pada kuadran II yaitu dalam implementasi kebijakan pajak hotel atas kamar kos walaupun menghadapi berbagai ancaman, kebijakan pemungutan pajak ini masih memiliki kekuatan. Karena masuk dalam kuadran II maka implementasi kebijakan

dilakukan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi ancaman. Dengan demikian, digunakan strategi ST atau diversifikasi.

5. PENUTUP

Implementasi kebijakan Pemungutan Pajak Hotel atas Kamar Kos di Kota Bandung telah terlaksana dengan cukup baik. Badan pelaksana yaitu Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung sudah memiliki standar dan sasaran kebijakan, sumber-sumber kebijakan, serta karakteristik agen pelaksana yang baik. Namun pada variabel hubungan antar organisasi tampak koordinasi antar organisasi masih kurang optimal. Hal ini disebabkan karena semenjak masa pandemi Covid-19 melanda Indonesia, tidak pernah dilakukan lagi sosialisasi, sedangkan hal tersebut berkaitan dengan variabel kondisi sosial, politik, ekonomi. Selain kondisi sosial, masa pandemi Covid-19 juga mempengaruhi kondisi ekonomi di Kota Bandung. Diketahui bahwa hubungan koordinasi dengan para elite politik, khususnya Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandung yang mengurus pajak hotel ataupun pajak daerah di Kota Bandung masih jarang dilakukan. Variabel disposisi implementor sudah berjalan dengan baik. Namun, para staf di badan pelaksana masih jarang mengikuti pelatihan atau seminar terkait tugas dan fungsi mereka dalam pajak daerah. Terdapat ketidaksesuaian antara kebijakan yang berlaku dengan praktik yang terjadi di lapangan. Masyarakat pemilik kamar kos masih bisa membayarkan pajak kamar kos secara sekaligus atau diborongkan untuk beberapa bulan sekali. Padahal dalam peraturan disebutkan bahwa masa pajak adalah selama 1 bulan kalender dan pelaporan pajak dilarang untuk diborongkan.

Analisis SWOT menjadi alat untuk merumuskan strategi pada penelitian ini. Setelah dilakukan analisis SWOT strategi yang dirumuskan adalah strategi ST (Strength - Threat) dengan memanfaatkan kekuatan untuk merespon ancaman atau disebut juga dengan strategi diversifikasi. Strategi-strategi alternatif yang dimaksud, diantaranya: 1) Mengadakan sosialisasi secara berkala dan berkelanjutan kepada wajib pajak, 2) Membangun koordinasi antara UPT dengan kelurahan (dengan melibatkan RW) dalam menyadarkan (mengingatkan) peran pajak bagi perkembangan daerah agar tumbuh kesadaran dari pelaku usaha Kamar kos, 3) Mengajukan perubahan pada isi regulasi/landasan hukum kebijakan pajak hotel atas Kamar kos, khususnya terkait ketentuan pajak kamar kos yang berdasarkan jumlah kamar agar prinsip keadilan dapat terpenuhi, dan 4) Membuat *policy brief* sebagai bentuk advokasi kebijakan.

DAFTAR PUSTAKA / REFERENCES

- Abubakar, R. (2019). Implementation of the Child Identity Card Policy in Bandung Regency. *Good Governance*, 15(1).
- Abubakar, R. R. T. (2018). Persepsi Calon Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pelanggaran Etika. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, XV(2), 163-178. <https://doi.org/10.31113/jia.v15i2.149>
- Afandi, M. N., & Hulu, O. S. (2016). Strategi Peningkatan Penerimaan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) di Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)*, 13(2), 193-208.

- Alfiena, N. N., & Abubakar, R. R. T. (2023). Pelaksanaan Penilaian Kinerja di PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Utama Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 7.0*, 115-119.
- Anomsari & Abubakar. (2019). Program Pembangunan Partisipatif Dan Dampaknya Terhadap Pemberdayaan Masyarakat. *NATAPRAJA*, 7(1), 121-138.
- Artisa, R. A., Ramdani, E. M., & Abubakar, R. R. T. (2023). Mendorong Perwujudan Desa Digital 4.0 Melalui Identifikasi Tahapan Pengembangan Desa Digital. *Setia Mengabdikan: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 23-29.
- Creswell, J. , W. (2009). *Research Design: Qualitatitoe, Quantitaive, and Mixed Methods Approaches*. Sage.
- Dawud, J., Ramdani, D. F., & Abubakar, R. R. T. (2021). The Urgency of the Public-Private Partnership Scheme in the Management of Electronic Parking in Bandung City. *2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 73-77.
- Fachrudin, K. , A., Santoso, M. , R., Siachaan, E., Fachrudin, H. , T., & Pane, I. , F. (2019). Revenue Intensification to Improve Financial Strength of Medan City: A SWOT Analysis. *Open Journal of Business and Management*, 7(2), 386-395.
- Gedeona, H. , T., & Kurnia, Detty. (2016). Implementasi Kebijakan Bantuan Operasional Kesehatan (BOK) di Puskesmas Pagarsih, Ibrahim Adjie dan Padasuka Kota Bandung. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA)*, 13(1), 111-138.
- Hidayat, S. (2017). *Implementasi Kebijakan Pajak Rumah Kos Kabupaten Sleman*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Maharani, H. K., Abubakar, R. R. T., Sufianti, E., & Rahmawati, A. (2023). Collaboration Model of Masagi Bersih Program in Supporting the Village Sustainable Development (Study Case: Ciburial Village, Cimenyan District, Bandung Regency, West Java). *Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)*, 71-82.
- Moenek, R., & Suwanda, D. (2019). *Good Governance Pengelolaan Keuangan Daerah*. Remaja Rosdakarya.
- Nurdin, A. , H., & Khairunnisa, A. , A. (2018). Regional Tax Collecting Innovation by Local Government. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 8(2), 127-142.
- Permana, A. , Y., & Khairunnisa, A. , A. (2017). Spatial Change Transformation of Educational Areas in Bandung. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1-12.
- Pikri, F., Abubakar, R. R. T., & Adawiyah, N. (2019). Implementasi Peraturan Bupati Purwakarta No. 69 Tahun 2015 Tentang Pendidikan Berkarakter. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 11(1), 12-19.
- Rahman, J. , F., & Rahmah, D. , M. (2018). Identifikasi Proses dan Strategi Bisnis pada Kadatuan Koffie Menggunakan Analisis SWOT. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(3), 161-169.
- Subianto, A. (2020). *Kebijakan Publik: Tinjauan Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi*. Brilliant.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sundaningsih, M., & Abubakar, R. R. T. (2023). Penerapan Tim Kerja di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tasikmalaya. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 7.0*, 120-124.
- Suparman, dkk. (2019). Implementasi Kebijakan Pajak Hotel atas Rumah Kos di Kota Bandung. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 5(3), 304-318.
- Syahruddin. (2018). *Implementasi Kebijakan Publik; Konsep, Teori dan Studi Kasus*. . Nusa Media.
- Van Horn, & Van Meter. (1975). The Policy Implementation Process: A Conccentual Framework. *Administration and Society*, 6(4), 445-485.

