

PAJAK HOTEL DAN PAJAK RESTORAN SEBAGAI SUMBER PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) (STUDI KASUS: KOTA BANDUNG)

Khairunnisa

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia
Jalan Lapangan Banteng Timur 2 – 4 Jakarta
E-mail: neesha_hz@yahoo.com

Abstrak

Otonomi Daerah memberikan kewenangan yang lebih luas bagi pemerintah daerah untuk mengatur dan mengelola urusan pemerintahan daerah serta menggali dan mengelola sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara maksimal. Artikel ini bertujuan untuk menyusun strategi peningkatan potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Bandung dari sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Metode analisis artikel ini dilakukan dengan menggunakan metode berdasarkan konsep Fred R. David, yaitu analisis Matriks Internal Factor Evaluation dan Matriks External Factor Evaluation (The Input Stage), analisis SWOT (The Matching Stage), dan pengambilan keputusan (The Decision Stage). Strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan pendapatan dari Pajak Hotel dan Pajak Restoran adalah dengan meningkatkan promosi pariwisata serta keberadaan hotel dan restoran Kota Bandung dengan kualitas promosi yang lebih efektif; memanfaatkan kebijakan otonomi daerah yang seluas-luasnya dengan menggunakan SDM yang memadai dan potensi wisata daerah Kota Bandung untuk menarik wisatawan domestik dan internasional; pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pemungutan pajak hotel dan restoran; meningkatkan partisipasi wajib pajak dalam penyelenggaraan pemungutan pajak hotel dan restoran.

Kata kunci: Strategi, Pendapatan Asli Daerah, Pajak Hotel dan Pajak Restoran

Abstract

Regional Autonomy have provides authorities to local governments to regulate and manage local government affairs as well as to identify local own revenue (PAD). This article aims to develop strategies for increasing the potential revenue (PAD) in Bandung from Hotel and Restaurant Tax sector. This article analyzes method using the method based on the concept of Fred R. David, where the Matriks Internal Factor Evaluation and Matriks External Factor Evaluation (The Input Stage), SWOT (The Matching Stage) analysis, and The Decision Stage conducted. The strategy is to enhance the promotion of tourism as well as the existence of Bandung City Hotel and Restaurant with a more effective quality promotion; leveraging Regional Autonomy Policy-width with adequate human resources and tourism potential of Bandung city to attract domestic and international tourists; utilization of information technology in the implementation, monitoring and control of Hotel and Restaurant tax collection; increase the taxpayer's participation in the administration of Hotel and Restaurant tax collection.

Keywords: Strategy, Revenue, Tax Hotel and Restaurant Tax

1. Pendahuluan

Kebijakan desentralisasi ditujukan untuk mewujudkan kemandirian daerah. Pemerintah daerah otonom mempunyai kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri

berdasarkan aspirasi masyarakat (Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004). Kebijakan pelaksanaan otonomi dan desentralisasi fiskal didasarkan pada pertimbangan bahwa daerah yang lebih mengetahui kebutuhan dan standar pelayanan bagi masyarakat di daerahnya, sehingga pemberian otonomi daerah

diharapkan dapat memacu peningkatan kesejahteraan masyarakat di daerah melalui peningkatan pertumbuhan ekonomi.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan sumber pendapatan daerah yang dapat digunakan oleh masing-masing daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan daerah sesuai dengan kepentingannya. Untuk mengurangi ketergantungan kepada pemerintah pusat, pemerintah daerah perlu berupaya meningkatkan PAD yang salah satunya dengan penggalan potensi daerah. Dari sumber-sumber PAD tadi, sektor yang paling dominan dalam memberikan kontribusi dalam struktur PAD Kota Bandung adalah pendapatan yang berasal dari hasil pajak daerah. Pajak daerah merupakan sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah. Menurut pasal 2 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Dan Retribusi Daerah, disebutkan bahwa jenis pajak Kabupaten/Kota terdiri dari pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan, pajak mineral bukan logam dan batuan, pajak parkir, pajak air tanah, pajak sarang burung walet, pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan, dan bea perolehan hak atas tanah dan bangunan.

Kota Bandung sebagai salah satu kota berbasis sektor pariwisata dalam perkembangannya dituntut untuk meningkatkan sarana dan prasarana serta pelayanan yang baik dalam bidang pariwisata. Sebagai kota wisata belanja, kota tempat dilaksanakannya berbagai kegiatan *Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions* (MICE), sekaligus pusat layanan kepariwisataan wilayah sekitarnya, Kota Bandung memerlukan peningkatan dan pengembangan hotel, restoran, dan sarana hiburan lainnya sebagai penunjang.

Pengembangan daya tarik kepariwisataan tersebut diharapkan dapat mendukung perekonomian daerah. Salah satunya dengan pengembangan sektor hotel dan restoran. Hal ini diimbangi dengan sumbangan penerimaan PAD Kota Bandung yang paling besar berasal dari bidang Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Keberadaan hotel dan restoran dan rumah makan, telah menjadi andalan diantara banyak sumber PAD Kota Bandung dalam setiap tahun APBD. Sektor usaha kepariwisataan ini, harus diakui banyak mengalami perkembangan yang cukup signifikan.

Berdasarkan data PAD tahun anggaran 2004-2008 rata-rata sektor pajak hotel bagi PAD memberikan kontribusi terbesar, yaitu rata-rata 17,86% dari realisasi PAD pada tahun 2004-2008. Selain dari pendapatan dari sektor pajak hotel, pendapatan dari sektor pajak restoran juga memberikan kontribusi yang cukup besar yaitu rata-rata 14,96% dari realisasi PAD pada tahun 2004-2008. Jika dijumlahkan dari kedua sektor ini rata-rata memberikan kontribusi sebesar 32,82% dari realisasi PAD pada tahun 2004-2008. Kota Bandung yang dikenal memiliki beragam obyek wisata dengan berbagai fasilitas penunjang (seperti hotel dan restoran), merupakan obyek pajak yang potensial. Dengan demikian, Pajak Hotel dan Pajak Restoran merupakan salah satu jenis pajak yang mempunyai potensi cukup besar bagi pemerintah daerah Kota Bandung. Untuk mempertahankan atau meningkatkan penerimaan dari sektor pajak hotel dan restoran ini, perlu adanya pengoptimalan melalui upaya intensifikasi, ekstensifikasi, maupun dari berbagai upaya yang mampu meningkatkan jumlah pendapatan dari sektor ini.

Pembahasan mengenai Pajak Daerah Kota Bandung (Pajak Hotel dan Pajak Restoran) ini belum pernah dilakukan sebelumnya, padahal

perkembangan usaha ini perlu disikapi dengan cermat dan kreatif oleh Pemerintah Kota Bandung sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan pendapatan daerah. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menyusun strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Bandung dari sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran.

Pembahasan terdiri dari lima bagian utama. Bagian pertama adalah pendahuluan yang membahas latar belakang dan memaparkan fokus utama artikel ini. Bagian kedua membahas tentang peranan pajak daerah dalam mendukung pembiayaan daerah, yang merupakan tinjauan teoritis pada artikel ini. Bagian ketiga adalah pemaparan mengenai pajak hotel dan pajak restoran. Bagian keempat memaparkan penyusunan metode peningkatan pad Kota Bandung dari sektor pajak hotel dan pajak restoran. Bagian kelima adalah kesimpulan berdasarkan hasil artikel ini.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Peranan Pajak Daerah dalam Mendukung Pembiayaan Daerah

Pada berbagai literatur yang membahas pembiayaan publik, pajak merupakan sumber utama pembayaran pengeluaran pemerintah. Seperti yang dikemukakan oleh Kaho (1990), pajak adalah peralihan kekayaan dari rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan surplusnya digunakan untuk *public saving* yang merupakan sumber utama dalam membiayai *public investment*. Tujuan penetapan pajak adalah untuk mengalihkan kontrol sumber daya ekonomi dari wajib kepada negara dalam hal pemanfaatan atau transfer terhadap wajib pajak yang lain.

Pajak daerah merupakan salah satu bentuk peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan Otonomi Daerah. Pajak daerah merupakan sumber pendapatan daerah yang penting untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Permasalahan yang dihadapi oleh daerah pada umumnya dalam kaitan penggalan sumber-sumber pajak daerah yang merupakan salah satu komponen dari PAD adalah belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penerimaan daerah secara keseluruhan. Pajak daerah diharapkan menjadi salah satu sumber pembiayaan pemerintah dan pembangunan daerah untuk meningkatkan dan pemeratakan kesejahteraan masyarakat.

Kriteria pajak daerah secara spesifik diuraikan oleh K.J Davey (1998), yang terdiri dari empat hal, yaitu: pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah berdasarkan pengaturan dari daerah sendiri; pajak yang dipungut berdasarkan peraturan pemerintah pusat tetapi penetapan tarifnya dilakukan oleh pemerintah daerah; pajak yang ditetapkan dan atau dipungut oleh pemerintah daerah; pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh pemerintah pusat tetapi hasil pungutannya diberikan kepada pemerintah daerah.

Dalam rangka pelaksanaan Otonomi Daerah dan desentralisasi fiskal, pemerintah daerah diharapkan memiliki kemandirian yang lebih besar (Mardiasmo, 2002). Akan tetapi saat ini masih banyak masalah yang dihadapi pemerintah daerah terkait dengan upaya peningkatan penerimaan daerah (Mardiasmo, 2002), antara lain: tingginya tingkat kebutuhan daerah (*fiscal need*) yang tidak seimbang dengan kapasitas fiskal (*fiscal capacity*) yang dimiliki daerah sehingga menimbulkan *fiscal gap*; belum diketahuinya potensi PAD yang mendekati kondisi riil.

Optimalisasi sumber-sumber PAD perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan keuangan daerah. Untuk itu, diperlukan intensifikasi dan ekstensifikasi subyek dan obyek pendapatan. Dalam jangka pendek kegiatan yang paling mudah dan dapat segera dilakukan adalah dengan melakukan intensifikasi terhadap obyek atau sumber pendapatan daerah yang sudah ada terutama melalui pemanfaatan teknologi informasi. Dengan melakukan efektivitas dan efisiensi sumber atau obyek pendapatan daerah, maka akan meningkatkan produktivitas PAD tanpa harus melakukan perluasan sumber atau obyek pendapatan baru yang memerlukan studi, proses dan waktu yang panjang. Dukungan teknologi informasi secara terpadu guna mengintensifkan pajak mutlak diperlukan karena sistem pemungutan pajak yang dilaksanakan selama ini cenderung tidak optimal. Masalah ini tercermin pada sistem dan prosedur pemungutan yang masih konvensional dan masih banyaknya sistem yang berjalan secara parsial, sehingga besar kemungkinan informasi yang disampaikan tidak konsisten, versi data yang berbeda dan data tidak *up-to-date*. Permasalahan pada sistem pemungutan pajak cukup banyak, misalnya: baik dalam hal data wajib pajak/retribusi, penetapan jumlah pajak, jumlah tagihan pajak dan target pemenuhan pajak yang tidak optimal.

Upaya yang perlu dilakukan oleh Pemerintah Daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah melalui optimalisasi intensifikasi pemungutan pajak daerah, antara lain dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut (Sitorus, 2008):

- a. **Memperluas basis penerimaan.** Tindakan untuk memperluas basis penerimaan yang dapat dipungut oleh daerah yang dalam perhitungan ekonomi

dianggap potensial, antara lain mengidentifikasi pembayar pajak baru/potensial dan jumlah pembayar pajak, memperbaiki basis data objek, memperbaiki penilaian, menghitung kapasitas penerimaan dari setiap jenis pungutan;

- b. **Memperkuat proses pemungutan.** Upaya yang dilakukan dalam memperkuat proses pemungutan antara lain mempercepat penyusunan Perda, mengubah tarif, khususnya tarif retribusi dan peningkatan SDM;
- c. **Meningkatkan pengawasan,** antara lain dengan melakukan pemeriksaan secara dadakan dan berkala, memperbaiki proses pengawasan, menerapkan sanksi terhadap penunggak pajak dan sanksi terhadap pihak fiskus, serta meningkatkan pembayaran pajak dan pelayanan yang diberikan oleh daerah.
- d. **Meningkatkan efisiensi administrasi dan menekan biaya pemungutan,** antara lain memperbaiki prosedur administrasi pajak melalui pnyederhanaan administrasi pajak, meningkatkan efisiensi pemungutan dari setiap jenis pemungutan;
- e. **Meningkatkan kapasitas penerimaan** melalui perencanaan yang lebih baik. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait di daerah.

2.2 Pajak Hotel dan Pajak Restoran

Pajak Hotel dan Pajak Restoran merupakan bagian dari pajak daerah, yang mana terdapat dalam Pendapatan Asli Daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 dinyatakan bahwa diantara jenis pajak daerah untuk Kabupaten/Kota adalah Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Adapun definisi Pajak Hotel adalah pajak yang dikenakan atas pelayanan yang disediakan hotel termasuk rumah penginapan/fasilitas tinggal jangka pendek,

pelayanan penunjang, fasilitas olah raga dan hiburan yang disediakan atau dikelola hotel dengan pembayaran. Pajak Restoran adalah pajak yang dikenakan atas pelayanan yang disediakan restoran termasuk rumah makan, *café*, bar, dan sejenisnya, tidak termasuk usaha jasa boga dan katering.

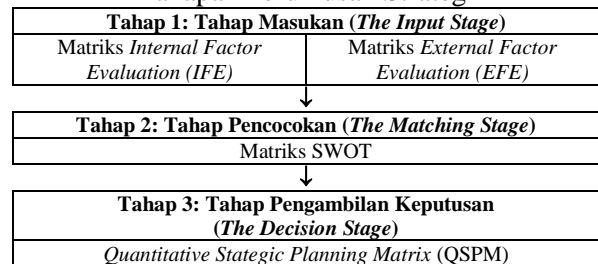
Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 2 Tahun 2003 tentang pajak hotel dijelaskan bahwa pajak hotel adalah pajak atas pelayanan di hotel. Subjek pajak adalah orang pribadi atau badan yang melakukan pembayaran kepada hotel. Dasar pengenaan pajak adalah jumlah pembayaran yang dilakukan kepada hotel. Tarif pajak hotel dan pajak restoran ditetapkan 10% dari jumlah pembayaran yang dilakukan kepada pengusaha hotel.

Objek Pajak Hotel adalah setiap pelayanan yang disediakan dengan pembayaran di hotel atau penginapan, yang meliputi: fasilitas penginapan atau fasilitas tinggal jangka pendek, antara lain hotel, motel, losmen, pesanggrahan (*hostel*), gubug/wisma pariwisata (*cottage*) dan rumah penginapan termasuk rumah indekos dengan jumlah kamar 10 kamar atau lebih; pelayanan penunjang antara lain telepon, *faximile*, *telex*, foto kopi, pelayanan cuci, setrika, taksi dan pengangkutan lainnya, yang disediakan atau dikelola hotel penginapan; fasilitas olahraga dan hiburan, antara lain pusat kebugaran (*fitness center*), kolam renang, tenis, golf, karaoke, pub dan diskotik yang disediakan atau dikelola hotel atau penginapan; dan jasa persewaan ruangan untuk kegiatan acara atau pertemuan di hotel atau penginapan.

3. Metode Peningkatan PAD Kota Bandung dari Sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran

Menurut David (2004), analisis strategi dan pilihan strategi mencoba menetapkan macam tindakan alternatif yang mungkin terbaik bagi suatu daerah dalam usaha mewujudkan misi dan sasarannya. Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep David dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan. Berikut ini disajikan ketiga matriks tersebut:

Gambar 1
Tahapan Perumusan Strategi



Sumber: David, 2004

Penyusunan strategi ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan internal. Dalam evaluasi faktor strategis yang digunakan adalah model matriks faktor strategis eksternal dan matriks faktor strategis internal. Setelah penetapan kekuatan dan kelemahan antara faktor internal dengan faktor eksternal, maka disusunlah hasil analisis melalui suatu prosedur *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Tujuannya adalah melihat berapa posisi tiap faktor yang telah termasuk ke dalam kekuatan, kelemahan, peluang ataupun tantangan setelah dilakukan pembobotan, *rating*, dan penilaian.

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. *Survey research* dilakukan

untuk mengumpulkan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada 30 responden yang dipilih secara *purposive sampling*, artinya informan dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa informan mengetahui secara baik mengenai faktor-faktor dan hal-hal terkait lainnya dengan strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kota Bandung dari sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran pada masa Otonomi Daerah ini. Penyebaran kuesioner ini bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai bobot (*weight*), nilai (*rating*), dan *Attractiveness Score* (AS) yang akan digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Sementara itu, pengumpulan data sekunder dilakukan ke Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung untuk memperoleh data Pendapatan Asli Daerah Kota Bandung, Pajak Daerah Kota Bandung; Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung untuk memperoleh data jumlah dan klasifikasi hotel dan restoran di Kota Bandung, jumlah kunjungan wisatawan ke Kota Bandung; PHRI Kota Bandung untuk memperoleh data tingkat okupansi hotel di Kota Bandung. Data-data yang di ambil adalah data *time series* selama lima tahun terakhir, dari tahun 2004-2008.

3.1 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Hasil analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) selain untuk mendapatkan urutan skor terbesar yang dijadikan dasar sebagai penentu faktor kekuatan yang mempengaruhi pendapatan dari sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kota Bandung, juga untuk mengetahui kelemahan internal yang sangat berpengaruh terhadap akselerasi pencapaian target dari pendapatan Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kota Bandung. Untuk menentukan urutan skor terbesar dilakukan dengan melakukan pembobotan dan

melihat urgensi masing-masing faktor. Pembobotan dan *rating* didasarkan atas hasil penyebaran kuesioner. Setelah responden memberikan bobot berdasarkan kriteria, selanjutnya dilakukan normalisasi untuk setiap faktornya. Setelah itu dilakukan pengolahan seperti ketentuan yang digunakan oleh Fred R. David (jumlah bobot dalam matriks IFE ini adalah 1.00), sehingga didapatkan bobot seperti pada Tabel 1.

Tabel 1
Internal Factor Evaluation (IFE) Kota Bandung

Faktor	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan			
Tersedianya Peraturan Daerah (Perda) Kota Bandung yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak hotel dan restoran Kota Bandung	0,116	5	0,578
Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kota Bandung	0,108	4	0,433
Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dalam pemungutan pajak hotel dan restoran	0,104	4	0,416
Potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kota Bandung	0,101	3	0,304
Potensi dari ketersediaan akomodasi hotel dan restoran di Kota Bandung	0,100	3	0,300
Pertumbuhan ekonomi Kota Bandung dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan, khususnya dari sektor pariwisata (pajak hotel dan restoran)	0,098	4	0,393
Sub Total	0,627		2,423
Kelemahan			
Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak hotel dan restoran di Kota Bandung	0,094	1	0,094
Masih terlihat kurangnya tenaga profesional di bidang perpajakan	0,092	1	0,092
Kondisi kemacetan Kota Bandung yang mengurangi minat wisatawan untuk berkunjung atau menetap lebih lama di Kota Bandung	0,091	1	0,091
Alokasi anggaran untuk pariwisata dari APBD Kota Bandung masih minim	0,096	2	0,191
Sub Total	0,373		0,468
Jumlah Total	1,00		2,892

Sumber: Hasil Analisis, 2009

Kategori nilai untuk matriks IFE ini adalah: Lemah: 1.00-1.99, Rata-rata: 2.00-2.99, Kuat: 3.00-4.00. Dari hasil analisis, terlihat bahwa nilai untuk IFE Kota Bandung dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) khususnya dari sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran berada pada posisi rata-rata (2.892). Hasil tersebut menunjukkan bahwa posisi internal Kota Bandung memiliki kemampuan

yang kuat untuk mengembangkan potensi atau kekuatannya dalam mengatasi kelemahan yang ada.

Berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat ditentukan faktor-faktor yang akan menjadi masukan dalam matriks SWOT (pada tahap analisis selanjutnya). Faktor yang diambil adalah 5 faktor yang mempunyai nilai yang potensial dari pembobotannya. Untuk kekuatan, faktor yang diambil adalah 5 faktor yang mempunyai bobot terbesar, dan untuk kelemahan karena faktor yang ditemukan kurang dari 5, maka semuanya dimasukkan dalam tahap analisis selanjutnya.

Jadi, faktor internal yang menjadi masukan dalam analisis matriks SWOT ini adalah: **Kekuatan:** tersedianya Peraturan Daerah (Perda) Kota Bandung yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak hotel dan restoran Kota Bandung; dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kota Bandung; ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dalam pemungutan pajak hotel dan restoran; potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kota Bandung; Potensi dari ketersediaan akomodasi hotel dan restoran di Kota Bandung.

Kelemahan: belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak hotel dan restoran di Kota Bandung; masih terlihat kurangnya tenaga profesional di bidang perpajakan; kondisi kemacetan Kota Bandung yang mengurangi minat wisatawan untuk berkunjung atau menetap lebih lama di Kota Bandung; alokasi anggaran untuk pariwisata dari APBD Kota Bandung masih minim.

3.2 Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Hasil analisis *External Factor Evaluation* (EFE) selain untuk mendapatkan urutan skor terbesar yang merupakan peluang di Kota Bandung, juga untuk mengetahui tantangan yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian Pajak Hotel dan Pajak Restoran Kota Bandung. Di mana untuk menentukan urutan skor terbesar dilakukan dengan melakukan pembobotan dan melihat urgensi tantangan. Pembobotan dan *rating* juga didasarkan atas hasil penyebaran kuesioner. Setelah responden memberikan bobot berdasarkan kriteria, selanjutnya dilakukan normalisasi untuk setiap faktornya. Setelah itu dilakukan pengolahan seperti ketentuan yang digunakan oleh Fred R. David (jumlah bobot dalam matriks EFE ini adalah 1.00), sehingga didapatkan bobot.

Tabel 2
External Factor Evaluation (EFE) Kota Bandung

Faktor	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
Pelaksanaan otonomi daerah di Kota Bandung	0,111	2	0,222
Dukungan UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, yang memperbesar cakupan bidang kepariwisataan	0,112	2	0,224
Pariwisata Kota Bandung ditinjau dari lingkup Nasional dan Provinsi Jawa Barat masih menjadi magnet wisata bagi banyak wisatawan nusantara dan mancanegara.	0,110	3	0,333
Peluang dari keberadaan Tol Cipularang dan Bandara Husein Sastranegara yang memudahkan kedatangan wisatawan ke Kota Bandung	0,123	4	0,493
Jumlah kunjungan wisata yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kota Bandung	0,114	3	0,341
Kemajuan dan pemanfaatan IPTEK	0,118	2	0,235
Sub Total	0,688		1,848
Tantangan			
Kepariwisata daerah lain di luar Kota Bandung yang mempunyai karakteristik, kelengkapan, dan keunikan yang berbeda-beda.	0,105	1	0,105
Krisis ekonomi yang menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan pajak hotel dan pajak restoran.	0,110	2	0,220
Isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya.	0,096	1	0,096
Sub Total	0,312		0,422
Jumlah Total	1,00		2,270

Sumber: Hasil Analisis, 2009

Kategori nilai untuk matriks IFE ini adalah: Lemah: 1.00-1.99, Rata-rata: 2.00-2.99, Kuat: 3.00-4.00. Dari hasil analisis, terlihat bahwa nilai untuk EFE Kota Bandung dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) khususnya dari sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran berada pada posisi rata-rata (2.270). Hal ini menunjukkan bahwa secara eksternal Kota Bandung mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan menghindari tantangan yang ada. Nilai dari masing-masing matriks di atas menunjukkan bagaimana Kota Bandung bereaksi terhadap faktor-faktor internal dan eksternalnya.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat ditentukan faktor-faktor yang akan menjadi masukan dalam matriks SWOT (pada tahap analisis selanjutnya). Faktor yang diambil adalah 5 faktor yang mempunyai nilai yang potensial dari pembobotannya. Untuk peluang, faktor yang diambil adalah 5 faktor yang mempunyai bobot terbesar, dan untuk tantangan karena faktor yang ditemukan kurang dari 5, maka semuanya dimasukkan dalam tahap analisis selanjutnya.

Jadi faktor eksternal yang menjadi masukan dalam analisis matriks SWOT ini adalah:

Peluang: pelaksanaan otonomi daerah di Kota Bandung; dukungan UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata yang memperbesar cakupan bidang kepariwisataan; peluang dari keberadaan Tol Cipularang dan Bandara Husein Sastranegara yang memudahkan kedatangan wisatawan ke Kota Bandung; jumlah kunjungan wisatawan yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kota Bandung; kemajuan dan pemanfaatan IPTEK.

Tantangan: kepariwisataan daerah lain di luar Kota Bandung yang mempunyai karakteristik, kelengkapan, dan keunikan yang berbeda-beda; krisis ekonomi yang menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan Pajak Hotel dan Pajak Restoran; isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya.

3.3 Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

Tujuan tahap pencocokan ini adalah menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi mana yang terbaik. Tahap pencocokan dari kerangka kerja perumusan strategi, dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT. Dalam penggunaan matriks SWOT sangat ditentukan oleh informasi yang diperoleh dari tahap input untuk mencocokkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan tantangan eksternal.

Mencocokkan faktor-faktor sukses kritis internal dan eksternal merupakan kunci untuk secara efektif menghasilkan strategi alternatif yang layak dan merupakan bagian yang sulit untuk mengembangkan matriks SWOT, karena memerlukan penilaian yang baik dan tidak ada satupun kecocokan terbaik. Oleh karena itu tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT akan dipilih untuk diimplementasikan. Agar menghasilkan alternatif-alternatif tindakan strategis yang berorientasi pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bandung khususnya dari sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran, maka disusun beberapa alternatif strategi melalui tabel analisis SWOT, maka disusun beberapa alternatif strategi melalui tabel analisis SWOT, yaitu seperti yang terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3
Matriks Analisis SWOT

		KEKUATAN (STRENGTH)					KELEMAHAN (WEAKNESS)			
		Tersedianya Perda Kota Bandung yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak hotel dan restoran Kota Bandung	Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kota Bandung	Ketersediaan SDM yang memadai	Potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kota Bandung	Potensi bermacam-macam daya tarik	Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak hotel dan restoran di Kota Bandung	Masih terlihat kurangnya tenaga profesional di bidang perpajakan	Kondisi kemacetan di Kota Bandung, yang mengurangi minat wisatawan untuk berkunjung atau menetap lebih lama di Kota Bandung	Alokasi anggaran untuk pariwisata dari APBD Kota Bandung masih minim
PELUANG (OPPORTUNITY)		1	2	3	4	5	1	2	3	4
Pelaksanaan otonomi daerah di Kota Bandung	1	Strategi SO a. Meningkatkan partisipasi wajib pajak dalam penyelenggaraan pemungutan pajak hotel dan pajak restoran melalui penyuluhan terhadap wajib pajak (S1,S2,S3,S5; O1,O6); b. Meningkatkan promosi pariwisata serta keberadaan hotel dan restoran Kota Bandung dengan memanfaatkan perkembangan sistem informasi dengan kualitas promosi yang lebih efektif. (S2,S4,S5 ; O3,O5); c. Memanfaatkan kebijakan otonomi daerah yang seluas-luasnya dengan menggunakan SDM yang memadai dan potensi wisata daerah Kota Bandung untuk menarik wisatawan domestik dan internasional. (S3,S4,S5; O1,O5); d. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pemunguttan pajak hotel dan pajak restoran. (S2,S3,S5; O6)					Strategi WO a. Penertiban sistem dan prosedur pemungutan pajak hotel dan pajak restoran Kota Bandung. (W1; O1); b. Meningkatkan kualitas SDM yang belum memadai dengan mengusahakan pelatihan bidang perpajakan secara berkala dan pemutakhiran data, untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan agar bisa memberikan pelayanan yang optimal. (W2; O1,O6); c. Menetapkan strategi baru dalam memungut pajak hotel dan pajak restoran, melalui otonomi daerah yang memberikan peluang kepada Kota Bandung untuk merancang program-program pembangunan sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat. (W1,W3; O1,O6); d. Meningkatkan penataan pariwisata secara optimal dan menambah anggaran pariwisata melalui bantuan dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat. (W3, W4; O1, O2, O4, O5).			
Dukungan UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan, yang memperbesar cakupan bidang kepariwisataan.	2									
Peluang dari keberadaan Tol Cipularang dan Bandara Husein Sastranegara yang memudahkan kedatangan wisatawan ke Kota Bandung	3									
Jumlah kunjungan wisatawan yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kota Bandung	4									
Kemajuan dan pemanfaatan IPTEK	5									
TANTANGAN (THREAT)		Strategi ST					Strategi WT			
Kepariwisataan daerah lain di luar Kota Bandung yang mempunyai karakteristik, kelengkapan, dan keunikan yang berbeda-beda	1	a. Meningkatkan kerjasama dan koordinasi Pemerintah Daerah dengan berbagai pihak pengusaha pariwisata terkait untuk membangun kepariwisataan yang aman, nyaman, berkelanjutan, dan lestari. (S1,S2,S4,S5; T1,T3) b. Meningkatkan citra dan mutu pariwisata serta hotel dan restoran di Kota Bandung agar mampu bersaing dengan daerah-daerah lainnya yang sudah berkembang. (S4,S5;T1,T3) c. Penyelenggaraan <i>event</i> pagelaran dan bursa produk kerajinan souvenir, kesenian tradisional secara berkala. (S4, S5; T1). d. Mengarahkan pembangunan yang ditujukan untuk menumbuhkan perekonomian daerah, meningkatkan devisa, mendorong pembangunan daerah, memperluas dan memberikan kesempatan kerja dan usaha yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas, serta memperkaya dan memantapkan budaya bangsa. (S2, S4, T1, T2).					a. Menghadapi kecenderungan persaingan antar daerah yang semakin kompetitif dilakukan dengan meningkatkan kualitas SDM, memantapkan koordinasi, mengoptimalkan kesadaran dan penegakan hukum. (W2;T1); b. Meningkatkan kewaspadaan terhadap berbagai hal yang dapat mengganggu ketertiban, keamanan, dan ketenteraman. (W3;T3); c. Meningkatkan alokasi anggaran sektor pariwisata untuk dimanfaatkan bagi pengembangan potensi pariwisata di Kota Bandung untuk menarik wisatawan domestik dan mancanegara. (W3,W4; T1,T3); d. Membuka kesempatan bagi para investor domestik maupun asing atau pengusaha pariwisata untuk menanamkan modalnya dalam pengembangan pariwisata Kota Bandung. (W4; T1, T3).			
Krisis ekonomi yang menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan pajak hotel dan pajak restoran	2									
Isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya	3									

Sumber: Hasil Analisis, 2009

3.4 Tahap Pengambilan Keputusan

Teknik-teknik dalam tahap pencocokkan yang dijelaskan di atas menghasilkan strategi alternatif yang layak. Selanjutnya dilakukan tahapan pengambilan keputusan dengan menggunakan *Quantitative Strategies Planning Matrix* (QSPM) atau Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif. Penggunaan matriks ini secara sasaran menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik untuk dipilih dengan menggunakan informasi dari tahap input dan tahap pencocokan di atas.

QSPM adalah alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan daya tarik relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih pada matriks SWOT, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan dengan menggunakan penilaian dalam menyeleksi strategi alternatif tersebut. QSPM dibuat dengan memberikan nilai *Attractiveness Score* (AS) setiap faktor internal dan eksternal terhadap setiap strategi yang diusulkan. AS

menilai bagaimana tingkat pengaruh suatu faktor terhadap alternatif strateginya. Nilai AS berkisar dari 1 hingga 4, dengan ketentuan: 1 = tidak berpengaruh, 2 = cukup berpengaruh, 3 = berpengaruh, 4 = sangat berpengaruh.

Nilai AS kemudian dikalikan dengan bobot prioritas tiap faktor internal dan eksternal untuk memperoleh *Total Attractiveness Score* (TAS). Nilai AS ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner, dan nilai bobot tiap faktor internal dan eksternal yang digunakan dalam matriks QSPM ini diambil dari matriks IFE dan EFE. Langkah terakhir adalah menjumlahkan nilai TAS (bobot x AS) setiap alternatif strategi. Untuk mengetahui strategi yang paling baik dapat dilihat dari hasil analisis QSPM yang mendapat TAS yang tertinggi dari beberapa alternatif strategi yang telah dipilih.

Tabel 4 berikut ini adalah hasil analisis QSPM untuk mendapatkan strategi terbaik dari strategi SWOT di atas, dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bandung dari sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran.

Tabel 4
Analisis QSPM (Strategi SO)

Faktor Internal dan Eksternal	a		b		c		d	
	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan								
1. Tersedianya Perda Kota Bandung yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak hotel dan restoran Kota Bandung	3	0,348	2	0,232	3	0,348	4	0,464
2. Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kota Bandung.	3	0,324	4	0,432	3	0,324	3	0,324
3. Ketersediaan SDM yang memadai	3	0,312	1	0,208	4	0,416	3	0,312
4. Potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kota Bandung	3	0,312	2	0,208	4	0,416	3	0,312
5. Potensi bermacam-macam daya tarik	5	0,500	4	0,404	5	0,505	3	0,303
Kelemahan								
1. Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak hotel dan restoran di Kota Bandung.	3	0,282	2	0,188	1	0,094	4	0,376
2. Masih terlihat kurangnya tenaga profesional di bidang perpajakan.	4	0,368	2	0,184	2	0,184	3	0,276
3. Kondisi kemacetan di Kota Bandung, yang mengurangi minat wisatawan untuk berkunjung atau menetap lebih lama di Kota Bandung	1	0,091	3	0,273	1	0,091	1	0,091
4. Alokasi anggaran untuk pariwisata dari APBD Kota Bandung masih minim.	1	0,096	3	0,288	2	0,192	2	0,192
Peluang								
1. Pelaksanaan otonomi daerah di Kota Bandung	3	0,333	3	0,333	5	0,555	3	0,333
2. Dukungan UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, yang memperbesar cakupan bidang kepariwisataan.	3	0,336	3	0,336	2	0,224	2	0,224
3. Peluang dari keberadaan Tol Cipularang dan Bandara Husein Sastranegara yang memudahkan kedatangan wisatawan ke Kota Bandung	1	0,123	4	0,492	2	0,246	1	0,123

Faktor Internal dan Eksternal	a		b		c		d	
4. Jumlah kunjungan wisatawan yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kota Bandung	2	0,228	4	0,456	3	0,342	2	0,228
5. Kemajuan dan pemanfaatan IPTEK	3	0,354	4	0,472	2	0,236	5	0,590
Tantangan								
1. Kepariwisata daerah lain di luar Kota Bandung yang mempunyai karakteristik, kelengkapan, dan keunikan yang berbeda-beda	1	0,105	4	0,420	3	0,315	2	0,210
2. Krisis ekonomi yang menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan pajak hotel dan pajak restoran	2	0,220	1	0,110	2	0,220	2	0,220
3. Isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya	1	0,096	2	0,192	2	0,192	1	0,096
Jumlah		4,419		5,324		4,748		4,762
Jumlah Total TAS	19,39							

Sumber: Hasil Analisis, 2009

Berdasarkan Tabel 4 hasil QSPM untuk SO di atas maka dirumuskan strategi SO, sebagai berikut:

- Meningkatkan partisipasi wajib pajak dalam penyelenggaraan pemungutan pajak hotel dan pajak restoran melalui penyuluhan terhadap wajib pajak (S1,S2,S3,S5; O1,O6);
- Meningkatkan promosi pariwisata serta keberadaan hotel dan restoran Kota Bandung dengan memanfaatkan perkembangan sistem informasi dengan kualitas promosi yang lebih efektif. (S2,S4,S5 ; O3,O5);
- Memanfaatkan kebijakan otonomi daerah yang seluas-luasnya dengan menggunakan SDM yang memadai dan potensi wisata daerah Kota Bandung untuk menarik wisatawan domestik dan internasional. (S3,S4,S5; O1,O5);
- Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pemunguttan pajak hotel dan pajak restoran. (S2,S3,S5; O6)

Tabel 5
Analisis QSPM (Strategi WO)

Faktor Internal dan Eksternal	a		b		c		d	
Kekuatan	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1. Tersedianya Perda Kota Bandung yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak hotel dan restoran Kota Bandung	3	0,348	2	0,232	1	0,116	3	0,348
2. Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kota Bandung.	3	0,324	4	0,432	3	0,324	4	0,432
3. Ketersediaan SDM yang memadai	3	0,312	3	0,312	2	0,208	3	0,312
4. Potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kota Bandung	2	0,202	2	0,202	4	0,404	4	0,404
5. Potensi bermacam-macam daya tarik	3	0,300	3	0,300	2	0,200	2	0,200
Kelemahan								
1. Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak hotel dan restoran di Kota Bandung.	4	0,376	3	0,282	1	0,094	2	0,188
2. Masih terlihat kurangnya tenaga professional di bidang perpajakan.	3	0,276	5	0,460	2	0,184	1	0,092
3. Kondisi kemacetan di Kota Bandung, yang mengurangi minat wisatawan untuk berkunjung atau menetap lebih lama di Kota Bandung	1	0,091	2	0,182	4	0,364	2	0,182
4. Alokasi anggaran untuk pariwisata dari APBD Kota Bandung masih minim.	2	0,192	2	0,192	2	0,192	5	0,480
Peluang								
1. Pelaksanaan otonomi daerah di Kota Bandung	2	0,222	3	0,333	3	0,333	4	0,444
2. Dukungan UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, yang memperbesar cakupan bidang kepariwisataan.	2	0,224	2	0,224	4	0,448	3	0,336
3. Peluang dari keberadaan Tol Cipularang dan Bandara Husein Sastranegara yg memudahkan kedatangan wisatawan ke Kota Bandung	1	0,123	2	0,246	4	0,492	2	0,246
4. Jumlah kunjungan wisatawan yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kota Bandung	2	0,228	3	0,342	4	0,456	4	0,456

Faktor Internal dan Eksternal	a		b		c		d	
5. Kemajuan dan pemanfaatan IPTEK	2	0,236	2	0,236	3	0,354	2	0,236
Tantangan								
1. Kepariwisata daerah lain di luar Kota Bandung yang mempunyai karakteristik, kelengkapan, dan keunikan yg berbeda-beda	1	0,105	2	0,210	2	0,210	3	0,315
2. Krisis ekonomi yang menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan pajak hotel dan pajak restoran	1	0,110	2	0,220	2	0,220	2	0,220
3. Isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya	2	0,192	1	0,096	2	0,192	2	0,192
Jumlah		3,995		4,597		4,896		5,188
Jumlah Total TAS	18,24							

Sumber: Hasil Analisis, 2010

Berdasarkan Tabel 5 hasil QSPM untuk WO maka dirumuskan strategi WO, sebagai berikut:

- Penertiban sistem dan prosedur pemungutan pajak hotel dan pajak restoran Kota Bandung. (W1; O1);
- Meningkatkan kualitas SDM yang belum memadai dengan mengusahakan pelatihan bidang perpajakan secara berkala dan pemutakhiran data, untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan agar bisa memberikan pelayanan yang optimal. (W2; O1,O6);
- Menetapkan strategi baru dalam memungut pajak hotel dan pajak restoran, melalui otonomi daerah yang memberikan peluang kepada Kota Bandung untuk merancang program-program pembangunan sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat. (W1,W3; O1,O6);
- Meningkatkan penataan pariwisata secara optimal dan menambah anggaran pariwisata melalui bantuan dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat. (W3, W4; O1, O2, O4, O5).

Tabel 6
Analisis QSPM (Strategi ST)

Faktor Internal dan Eksternal	a		b		c		d	
Kekuatan	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1. Tersedianya Perda Kota Bandung yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak hotel dan restoran Kota Bandung	2	0,232	2	0,232	3	0,348	2	0,232
2. Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kota Bandung.	5	0,540	4	0,432	4	0,432	3	0,324
3. Ketersediaan SDM yang memadai	3	0,312	3	0,312	2	0,208	2	0,208
4. Potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kota Bandung	4	0,404	4	0,404	4	0,404	3	0,303
5. Potensi bermacam-macam daya tarik	2	0,200	4	0,400	4	0,400	3	0,300
Kelemahan								
1. Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak hotel dan restoran di Kota Bandung.	1	0,094	2	0,188	1	0,094	1	0,094
2. Masih terlihat kurangnya tenaga profesional di bidang perpajakan.	2	0,184	1	0,092	1	0,092	1	0,092
3. Kondisi kemacetan di Kota Bandung, yang mengurangi minat wisatawan untuk berkunjung atau menetap lebih lama di Kota Bandung	2	0,182	3	0,273	2	0,182	2	0,182
4. Alokasi anggaran untuk pariwisata dari APBD Kota Bandung masih minim.	3	0,288	3	0,288	2	0,192	2	0,192
Peluang								
1. Pelaksanaan otonomi daerah di Kota Bandung	3	0,333	2	0,222	3	0,333	3	0,333
2. Dukungan UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, yang memperbesar cakupan bidang kepariwisataan.	3	0,336	2	0,224	3	0,336	1	0,112
3. Peluang dari keberadaan Tol Cipularang dan Bandara Husein Sastranegara yang memudahkan kedatangan wisatawan ke Kota Bandung	2	0,246	2	0,246	3	0,369	3	0,369
4. Jumlah kunjungan wisatawan yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kota Bandung	2	0,228	3	0,342	4	0,456	3	0,342
5. Kemajuan dan pemanfaatan IPTEK	2	0,236	2	0,236	3	0,354	3	0,354

Faktor Internal dan Eksternal	a		b		c		d	
Tantangan								
1. Kepariwisata daerah lain di luar Kota Bandung yang mempunyai karakteristik, kelengkapan, dan keunikan yang berbeda-beda	3	0,315	4	0,420	4	0,420	3	0,315
2. Krisis ekonomi yg menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan pajak hotel dan pajak restoran	2	0,220	3	0,330	2	0,220	4	0,440
3. Isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya	3	0,288	5	0,480	2	0,192	2	0,192
Jumlah		4,638		5,121		5,032		4,384
Jumlah Total TAS	19,18							

Sumber: Hasil Analisis, 2009

Berdasarkan Tabel 6 hasil QSPM untuk ST maka dirumuskan strategi ST, sebagai berikut:

- Meningkatkan kerjasama dan koordinasi Pemerintah Daerah dengan berbagai pihak pengusaha pariwisata terkait untuk membangun kepariwisataan yang aman, nyaman, berkelanjutan, dan lestari. (S1,S2,S4,S5; T1,T3)
- Meningkatkan citra dan mutu pariwisata serta hotel dan restoran di Kota Bandung agar mampu bersaing dengan daerah-daerah lainnya yang sudah berkembang. (S4,S5;T1,T3)

- Penyelenggaraan *event* pagelaran dan bursa produk kerajinan souvenir, kesenian tradisional secara berkala. (S4, S5; T1).
- Mengarahkan pembangunan yang ditujukan untuk menumbuhkan perekonomian daerah, meningkatkan devisa, mendorong pembangunan daerah, memperluas dan memberikan kesempatan kerja dan usaha yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas, serta memperkaya dan memantapkan budaya bangsa. (S2, S4, T1, T2).

Tabel 7
Analisis QSPM Strategi WT

Faktor Internal dan Eksternal	a		b		c		d	
Kekuatan	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1. Tersedianya Perda Kota Bandung yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak hotel dan restoran Kota Bandung	2	0,232	3	0,348	3	0,348	2	0,232
2. Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kota Bandung.	3	0,324	3	0,324	4	0,432	2	0,216
3. Ketersediaan SDM yang memadai	3	0,312	5	0,520	1	0,104	1	0,104
4. Potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kota Bandung	3	0,303	3	0,303	5	0,505	4	0,404
5. Potensi bermacam-macam daya tarik	0	0,200	3	0,300	2	0,200	3	0,300
Kelemahan								
6. Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak hotel dan restoran di Kota Bandung.	2	0,188	2	0,188	2	0,188	1	0,094
7. Masih terlihat kurangnya tenaga profesional di bidang perpajakan.	3	0,276	1	0,092	2	0,184	1	0,092
8. Kondisi kemacetan di Kota Bandung, yg mengurangi minat wisatawan untuk berkunjung atau menetap lebih lama di Kota Bandung	2	0,182	2	0,182	2	0,182	2	0,182
9. Alokasi anggaran untuk pariwisata dari APBD Kota Bandung masih minim.	2	0,192	2	0,192	5	0,480	3	0,288
Peluang								
1. Pelaksanaan otonomi daerah di Kota Bandung	2	0,222	2	0,222	3	0,333	3	0,333
2. Dukungan UU Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, yg memperbesar cakupan bidang kepariwisataan.	1	0,112	1	0,112	3	0,336	2	0,224
3. Peluang dari keberadaan Tol Cipularang dan Bandara Husein Sastranegara yg memudahkan kedatangan wisatawan ke Kota Bandung	2	0,246	1	0,123	2	0,246	2	0,246
4. Jumlah kunjungan wisatawan yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kota Bandung	1	0,114	3	0,342	3	0,342	3	0,342
5. Kemajuan dan pemanfaatan IPTEK	2	0,236	2	0,236	2	0,236	2	0,236

Faktor Internal dan Eksternal	a		b		c		d	
Tantangan								
1. Kepariwisata daerah lain di luar Kota Bandung yang mempunyai karakteristik, kelengkapan, dan keunikan yg berbeda-beda	5	0,525	2	0,210	3	0,315	4	0,420
2. Krisis ekonomi yg menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan pajak hotel dan pajak restoran	3	0,330	2	0,220	2	0,220	2	0,220
3. Isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya	4	0,384	5	0,480	2	0,192	2	0,192
Jumlah		4,482		4,394		4,749		4,125
Jumlah Total TAS	17,74							

Sumber: Hasil Analisis, 2009

Berdasarkan Tabel 7 hasil QSPM untuk WT maka dirumuskan strategi WT, sebagai berikut:

- Menghadapi kecenderungan persaingan antar daerah yang semakin kompetitif dilakukan dengan meningkatkan kualitas SDM, memantapkan koordinasi, mengoptimalkan kesadaran dan penegakan hukum. (W2;T1);
- Meningkatkan kewaspadaan terhadap berbagai hal yang dapat mengganggu ketertiban, keamanan, dan ketenteraman. (W3;T3);
- Meningkatkan alokasi anggaran sektor pariwisata untuk dimanfaatkan bagi pengembangan potensi pariwisata di Kota Bandung untuk menarik wisatawan domestik dan mancanegara. (W3,W4; T1,T3);
- Membuka kesempatan bagi para investor domestik maupun asing atau pengusaha pariwisata untuk menanamkan modalnya dalam pengembangan pariwisata Kota Bandung. (W4; T1, T3).

Berdasarkan analisis matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) di atas, maka diperoleh hasil bahwa strategi yang direkomendasikan untuk mendapatkan prioritas implementasi adalah strategi *Strength-Opportunity* (SO) dengan perolehan TAS sebesar 19,39, dimana Kota Bandung memiliki potensi yang cukup besar yang masih bisa digali dan dioptimalkan penggunaannya dengan memanfaatkan peluang yang juga

cukup besar dari eksternal Kota Bandung. Adapun urutan prioritas strategi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan promosi pariwisata Kota Bandung dengan memanfaatkan perkembangan sistem informasi.

Pengembangan dan pembangunan obyek wisata dan sarana pendukungnya harus dilakukan secara berkelanjutan sebagai upaya meningkatkan daya tarik bagi wisatawan untuk berkunjung dan faktor penahan wisatawan lebih lama tinggal di Kota Bandung, yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan masyarakat maupun PAD dari sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Selain itu demi mendorong pembangunan kebudayaan dan pariwisata itu, kebijakan yang dirumuskan adalah mendorong intensitas kebudayaan dan pariwisata dengan tetap memperhatikan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan dan tata kelola yang baik. karena itu, fokus kebijakannya adalah melakukan upaya peningkatan pemanfaatan teknologi informasi untuk promosi kebudayaan dan pariwisata, pengembangan kerja sama pemasaran dan promosi kebudayaan dan pariwisata dengan lembaga terkait, pengembangan sistem informasi kebudayaan dan pariwisata yang terintegrasi di daerah, fasilitas kemitraan dengan sektor terkait dalam upaya peningkatan keamanan, kenyamanan dan kemudahan akses di destinasi wisata, serta

pengembangan profesionalisme sumberdaya manusia di bidang kebudayaan dan pariwisata.

b. Memanfaatkan kebijakan otonomi daerah menggunakan SDM yang memadai dan potensi Kota Bandung.

Pengelolaan keuangan dalam suatu daerah otonom merupakan suatu hal yang sangat penting dalam rangka perencanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban terhadap penggunaan atau pemanfaatan sumber dana yang dimiliki oleh daerah tersebut. Diterbitkannya berbagai kebijakan pemerintah tentang otonomi daerah (antara lain UU No. 32 Tahun 2004, UU No.33 Tahun 2004) dan upaya peningkatan sinergi pemberdayaan daerah dan masyarakat, mendorong Pemerintah Daerah untuk menyusun strategi pembangunan daerah yang terintegrasi dengan harapan dapat meningkatkan kapasitas dan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Melalui otonomi daerah, Pemerintah Daerah berupaya menggali potensi yang ada di daerahnya. Pajak daerah yang berupaya menggali potensi yang ada di daerahnya. Pajak daerah yang dalam hal ini adalah Pajak Hotel dan Pajak Restoran, merupakan salah satu komponen PAD yang memberikan kontribusi terbesar terhadap PAD Kota Bandung.

Konsekuensi positif yang diharapkan bersamaan dengan diberlakukannya otonomi daerah, adalah kemandirian yang berawal dari desentralisasi dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya oleh daerah yang lebih besar. Agar dapat mandiri daerah harus punya kompetensi yang memadai baik dari sumber daya alam (SDA) maupun sumber daya manusia (SDM). Pemerintah daerah yang merupakan motor penggerak otonomi daerah dituntut

untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional dan mampu mendayagunakan semua potensi daerah bagi kemajuan dan perkembangan daerahnya.

c. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pemungutan pajak hotel dan restoran.

Melihat kemajuan IPTEK saat ini, sudah seharusnya Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung menerapkan sistem teknologi komputer jaringan secara *online* dalam sistem pengelolaan *database* pajak hotel dan pajak restorannya. Dengan penerapan sistem pajak *online* ini diharapkan dapat menjadi sarana pengawasan dalam mengurangi penyimpangan dan kebocoran, monitoring pembayaran, dan tunggakan pajak serta meningkatkan jangkauan wajib pajak. Dengan sistem itu, pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak langsung tercatat di Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung. Dengan demikian, kecurangan pajak dapat ditekan sampai tingkat minimal. Selama ini, pajak yang harus dibayar pengusaha dihitung sendiri oleh pengusaha tanpa alat kontrol yang memadai. Tujuan jangka panjang penerapan sistem *online* Pajak Hotel dan Pajak Restoran ini adalah untuk mempermudah pelayanan wajib pajak dan tujuan jangka pendek untuk mempermudah Pemerintah Daerah Kota Bandung untuk memprediksi besarnya penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran.

d. Meningkatkan partisipasi wajib pajak melalui penyuluhan terhadap wajib pajak.

Untuk meningkatkan penerimaan dari sektor pajak ini Dipenda perlu meningkatkan kegiatan penyuluhan dan pemungutan pajak secara intensif yang diikuti dengan Perda sebagai penguat pelaksanaan pemungutan pajak,

meningkatkan kualitas personil perpajakan dengan melakukan inventarisasi perlengkapan perpajakan serta program diklat agar pegawai perpajakan lebih proaktif, professional dan bersih sebagai pendorong peningkatan PAD. Kegiatan ini dilakukan di tiap-tiap daerah guna memberikan penyuluhan kepada masyarakat tentang pentingnya pajak. Selama ini penyuluhan yang diberikan dirasakan belum memuaskan, masyarakat sekarang lebih kritis untuk menilai berbagai penyuluhan dan pelayanan yang diberikan pemerintah dari hasil pajak yang telah mereka bayarkan.

Untuk menyikapi hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam pemungutan pajak hotel dan pajak restoran di Kota Bandung ini, Dipenda melakukan penyuluhan dan pemungutan secara intensif kepada wajib pajak. Strategi dan program kerja terus digalakkan Dipenda sebagai upaya memberikan kontribusi dalam pelaksanaan otonomi daerah dengan mewujudkan pembangunan yang berpotensi besar menyumbang PAD disamping untuk meningkatkan kepentingan publik.

4. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan maka strategi yang diambil untuk meningkatkan PAD Kota Bandung dari sektor pajak hotel dan pajak restoran adalah strategi *Strength-Opportunity* (SO), yaitu dengan menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Strateginya adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan promosi pariwisata serta keberadaan hotel dan restoran Kota Bandung dengan memanfaatkan perkembangan sistem informasi dengan kualitas promosi yang lebih efektif;

- b. Memanfaatkan kebijakan otonomi daerah yang seluas-luasnya dengan menggunakan SDM yang memadai dan potensi wisata daerah Kota Bandung untuk menarik wisatawan domestik dan internasional;
- c. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pemungutan pajak hotel dan pajak restoran;
- d. Meningkatkan partisipasi wajib pajak dalam penyelenggaraan pemungutan pajak hotel dan pajak restoran, melalui penyuluhan terhadap wajib pajak.

Sesuai dengan strategi (a) di atas, untuk lebih mengoptimalkan pengembangan potensi pariwisata di Kota Bandung dan meningkatkan kenyamanan wisatawan yang datang dan menginap di Kota Bandung, maka perlu ditingkatkan pembangunan sarana dan prasarana yang memadai, meningkatkan promosi pariwisata baik media cetak maupun media elektronik, serta menata Objek Daerah Tujuan Wisata (ODTW) di Kota Bandung agar tidak memusat di suatu daerah saja.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ir. Andi Oetomo MSP. untuk arahan dan bimbingan sehingga artikel ini dapat ditulis. Terima kasih juga kepada dua mitra bestari yang telah memberikan komentar yang berharga.

Daftar Pustaka

- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis, Konsep-Konsep*. Klaten: PT. Indeks.
- K.J., Davey. 1998. *Pembiayaan Pemerintah Daerah*. Jakarta: UI-Press.
- Kaho, Yosef Riwu. 1990. *Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Pendapatan Asli Daerah Kota Bandung Tahun 2004-2008.
- Peraturan Daerah Kota Bandung No.02 Tahun 2003 tentang Pajak Hotel.
- Peraturan Daerah Kota Bandung No.03 Tahun 2003 tentang Pajak Restoran.
- Sitorus, Romora Edward. 2008. *Bagaimana Pemerintah Berperan dalam Perekonomian Nasional?*. 7 Maret 2008. Dari <http://garisgaris.wordpress.com/2008/03/07/>
- UU Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak dan Retribusi Daerah.
- UU Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

