

**IMPLEMENTASI STRATEGI BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM
MENINGKATKAN PAJAK AIR TANAH DI KOTA PEKANBARU
(STUDI KASUS PAJAK AIR TANAH HOTEL DAN WISMA)**

Oleh

**Annisa Irhamni (1601110185)
annisairhamni152@gmail.com**

Pembimbing : Dr. Dadang Mashur, S.Sos, M.Si
Jurusan Ilmu Administrasi - Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Riau

Kampus Bina Widya Jl. HR Soebrantas Km. 12,5 SimpangBaruPekanbaru 28293
Telp/Fax 0761-63272

Abstract

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) of Pekanbaru City is the agency authorized to collect groundwater tax. With the given authority, of course, regional income from groundwater taxes can be managed so as to achieve maximum results. Bapenda's strategies in increasing groundwater tax which summarized in Catur Cita Bapenda based on Strategic Planning Bapenda Pekanbaru City 2017-2022 are: (1) Upgrading the database (re-data collection), (2) Developing information technology, (3) Increasing human resources, and (4) Improving facilities and infrastructure. The purpose of this study is to analyze the implementation strategy of Bapenda in increasing the groundwater tax in Pekanbaru City as well as the constraints faced by Bapenda Pekanbaru City in implementing the strategy. This type of research is a descriptive study with a qualitative approach and the required data, both primary and secondary data, are obtained through observation, interviews, and documentation and then analyzed based on the research problem.

The results of this study indicate that: First, the implementation of Bapenda's strategy in increasing groundwater tax in Pekanbaru City in this study is that the implementation of strategies in increasing groundwater tax has not been maximally implemented yet. Second, the inhibiting factors for the implementation of the Bapenda's Strategy in increasing groundwater tax are the lack of technical capacity of human resources, the unavailability of groundwater flow measurement facilities, and the lack of public understanding and awareness regarding groundwater tax in Pekanbaru City.

Keywords: Implementation Strategy, Groundwater Tax

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Air Tanah merupakan salah satu jenis pajak kabupaten/kota dan merupakan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), yang kini dikelola oleh pemerintah daerah itu sendiri, yang diharapkan dapat membantu pembiayaan daerah untuk melaksanakan otonominya, yaitu mampu mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri disamping penerimaan yang berasal dari pemerintah berupa subsidi/bantuan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2016 tentang ketentuan umum dan tata cara pemungutan pajak daerah, Pajak Air Tanah merupakan jenis pajak kabupaten/kota yang dipungut berdasarkan penetapan Kepala Daerah setempat. Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2016 tersebut, pemerintah daerah Kota Pekanbaru menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pajak Air Tanah yang dijadikan dasar hukum dalam pengelolaan Pajak Air Tanah di Kota Pekanbaru yang selanjutnya pelaksanaan pemungutannya diperjelas dengan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 78 Tahun 2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemungutan Pajak Air Tanah di Kota Pekanbaru.

Menurut Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 78 tahun 2018 tentang petunjuk pelaksanaan pemungutan Pajak Air Tanah dijelaskan bahwa komponen peruntukan dan perolehan Air Tanah dibedakan dalam bentuk perusahaan dibagi menjadi 5 (lima) yaitu:

- Kelompok 1 (satu), merupakan bentuk perusahaan produk berupa Air.
- Kelompok 2 (dua), merupakan bentuk perusahaan produk bukan Air termasuk untuk membantu

proses produksi dengan penggunaan Air dalam jumlah besar.

- Kelompok 3 (tiga), merupakan bentuk perusahaan produk bukan Air termasuk untuk membantu proses produksi dengan penggunaan Air dalam jumlah sedang.
- Kelompok 4 (empat), merupakan bentuk perusahaan produk bukan Air untuk membantu proses produksi dengan penggunaan Air dalam jumlah kecil.
- Kelompok 5 (lima), merupakan bentuk perusahaan produk bukan Air untuk menunjang kebutuhan pokok.

Tabel 1.1
Daftar Wajib Pajak Air Tanah Kota Pekanbaru

Kelompok	Bentuk Perusahaan	Jumlah
Kel. 1	Perusahaan Air Minum (Depot)	90
	Pabrik skala besar	5
Kel. 2	Hotel bintang 3,4, dan 5	37
	Pabrik skala menengah	7
Kel. 3	Hotel bintang 1 dan 2	12
	Laundry	3
	Pabrik skala kecil	14
	Kolam renang	3
	Mal dan swalayan	41
Kel. 4	Perkantoran	24
	Wisma dan melati	69
	Restoran	51
	Pencucian kendaraan bermotor	41
	Bank	49
	Bengkel	24
	Pergudangan	17
Kel. 5	Rumah sakit / poliklinik / laboratorium / praktek dokter	37
	Tempat hiburan	33
Kel. 5	Rumah makan dan usaha kecil skala rumah tangga	51
	Jumlah	608

(Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru 2020)

Dari table 1.1 bisa kita simpulkan bahwa di Kota Pekanbaru terdapat 5 kelompok yang menjadi wajib pajak air tanah yang terbagi atas

beberapa jenis bentuk pengusahaan seperti industry, niaga, dan non-niaga. Terdapat 608 wajib pajak yang membayar pajak air tanah selama tahun 2019. Sektor penginapan hotel berbintang dan wisma yang terbagi dalam 3 kelompok menjadi salah satu penyumbang terbesar pajak air tanah. Hotel bintang 3, 4, dan 5 sebanyak 37 hotel, hotel bintang 2 dan 1 sebanyak 12 hotel dan wisma sebanyak 69 yang membayar pajak air tanah selama tahun 2019. Potensi pajak air tanah dari sektor hotel dan wisma merupakan salah satu penyumbang terbesar dengan 118 wajib pajak. Ini merupakan jumlah yang besar dibandingkan dari sektor lainnya.

Kota Pekanbaru merupakan salah satu kota yang perkembangannya terbilang sangat pesat. Ini dibuktikan dengan Pekanbaru menjadi salah satu sentra ekonomi terbesar di Pulau Sumatera. Hal ini banyak menarik masyarakat dari luar kota untuk datang ke Pekanbaru dengan berbagai alasan baik untuk berbisnis, mencari pekerjaan, ataupun berwisata. Hotel berbintang dan wisma di Pekanbaru menjadi salah satu pemasukan bagi pajak daerah khususnya Pajak Air Tanah. Akan tetapi belum semua hotel dan wisma yang ada di Pekanbaru menunaikan kewajibannya untuk membayar pajak air tanah. Banyak dari mereka yang terkendala oleh dana perusahaan karena tingkat hunian yang rendah.

Penggunaan air tanah berdampak bagi ketersediaan sumberdaya air, terutama sumberdaya air tanah. Penginapan berbintang hingga wisma kelas melati setiap harinya banyak menggunakan air tanah untuk tamu penginapannya. Karena air merupakan salah satu elemen yang sangat erat kaitannya dengan kebutuhan sehari-hari. Berikut adalah jumlah penginapan yang ada di Kota Pekanbaru dan jumlah penginapan yang menjadi wajib pajak air tanah.

Tabel 1.2
Daftar Jumlah Penginapan dan Penginapan yang Membayar Pajak Air Tanah di Kota Pekanbaru Tahun 2019

	Jumlah Penginapan	Penginapan yang Membayar Pajak Air Tanah	Wajib Pajak yang Menunggak Pajak Air Tanah
Hotel Bintang 3, 4, dan 5 (Kel. 2)	42	37	5
Hotel Bintang 1 dan 2 (Kel. 3)	16	12	4
Wisma dan Melati (Kel. 4)	96	69	27
Jumlah	154	118	36

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru 2020

Dari table 1.2 bisa kita simpulkan bahwa terdapat 36 penginapan di Kota Pekanbaru yang belum membayar pajak air tanah selama tahun 2019. Banyak dari para pengusaha penginapan belum membayar karena terkendala oleh dana perusahaan yang ada karena tingkat hunian yang rendah. Padahal konsumsi air setiap harinya untuk sektor penginapan terbilang cukup besar baik itu untuk penggunaan sehari-hari bagi tamu penginapan ataupun untuk operasional penginapan. Sektor penginapan merupakan sektor dengan jumlah wajib pajak terbanyak, ini mengapa penulis memilih studi kasus pajak air tanah hotel dan wisma. Akan tetapi pada kenyataannya masih banyak dari wajib pajak yang menunggak pajak air tanah. Masalah yang kemudian muncul adalah pelaksanaan peraturan ini terkesan belum optimal. Belum terbentuk sepenuhnya pemahaman antara pembuat peraturan yaitu pemerintah daerah dengan pihak yang menjalankan peraturan. Selain itu sosialisasi pemungutan pajak air tanah belum mampu memperlihatkan dengan jelas eksistensi Perda

Nomor 12 Tahun 2011 tersebut.

Peran implementor terhadap pajak air tanah sangat penting untuk meningkatkan pendapatan pajak tersebut. Akan tetapi, masih kurangnya aparatur pajak yang mempunyai kemampuan teknis fungsional pajak daerah seperti: juru sita pajak, pemeriksa pajak, penilai, pendata (*surveyor*), dll untuk mengoptimalkan pendataan dan juga penagihan objek pajak daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah sehingga masih rendahnya pendapatan daerah dari sektor pajak air tanah.

Pemungutan pajak memang bukan suatu hal yang mudah, selain peran serta aktif pegawai pajak, kesadaran masyarakat juga dituntut untuk membayar pajak. Pada umumnya masyarakat (Wajib Pajak) cenderung untuk menghindarkan diri dari pembayaran pajak. Kecenderungan ini terjadi karena tingkat kesadaran masyarakat yang masih rendah dan kurangnya pengetahuan dan pemahaman masyarakat terhadap peraturan perpajakan.

Adapun data mengenai target dan realisasi Pajak Air Tanah di Kota Pekanbaru pada 5 (lima) tahun terakhir adalah:

Tabel 1.3
Target dan Realisasi Pajak Air Tanah
Kota Pekanbaru Tahun 2015-2019

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2015	Rp 7.003.416.500,-	Rp 1.017.497.313,-	14,53%
2016	Rp 6.698.137.575,-	Rp 1.080.299.121,-	16,13%
2017	Rp 41.214.921.831,-	Rp 1.142.876.404,-	2,77%
2018	Rp 20.139.000.000,-	Rp 1.615.224.036,-	8,02%
2019	Rp 28.478.103.415,-	Rp 3.388.589.443,-	11,90%

(Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru 2020)

Dari tabel 1.3 dapat disimpulkan bahwa persentase penerimaan pajak air tanah pada tahun 2015-2019 masih jauh dapat dikatakan baik karena penerimaan yang setiap tahunnya masih sangat kurang dari target yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui Pajak Air Tanah yang ada di Pekanbaru maka diperlukan strategi untuk meningkatkan Pajak Air Tanah yang dirangkum dalam Catur Cita BAPENDA berdasarkan Renstra BAPENDA Kota Pekanbaru Tahun 2017-2022 yaitu:

1. Upgrade Data Base (Pendataan Ulang)

Mengoptimalkan Pendataan, Pemeriksaan dan Penagihan Objek Pajak Daerah dalam rangka menggali potensi pendapatan daerah melalui program SDT (Sosialisasi, Daftar, dan Tagih).

2. Pengembangan Teknologi Informasi

Pengembangan dan Pemanfaatan Sistem Teknologi Informasi dalam upaya penggalian Potensi Pendapatan Daerah yang masih ada.

3. Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Peningkatan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Pekanbaru

4. Peningkatan Sarana dan Prasarana (Infrastruktur)

Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana ruang/kantor sebagai penunjang pelayanan administrasi perkantoran dan pelayanan pajak daerah.

Dengan disusunnya strategi di atas maka diharapkan adanya peningkatan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan meningkatkan kesadaran dan kepatuhan para wajib pajak dalam melakukan pembayaran Pajak Air Tanah yang pada kenyataannya kontribusi Pajak Air Tanah terhadap PAD masih sangat rendah. Akan tetapi Catur Cita Bapenda tersebut belum terimplementasi dengan baik, dikarenakan kurangnya sumberdaya manusia atau tim yang turun kelapangan untuk mendata ulang dan memungut pajak, dan juga masih adanya wajib pajak air tanah yang belum menggunakan

meteran (alat ukur) untuk menghitung pemakaian air tanah, hal ini memberatkan pihak petugas pajak karena harus mendatangi setiap wajib pajak untuk menghindari kecurangan dalam membayar pajak.

Oleh karena itu, berdasarkan beberapa fenomena diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Implementasi Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam Meningkatkan Pajak Air Tanah di Kota Pekanbaru (Studi Kasus Pajak Air Tanah Hotel dan Wisma)”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena – fenomena yang telah diuraikan di dalam latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pajak air tanah di Kota Pekanbaru (Studi kasus pajak air tanah hotel dan wisma)?
2. Apa saja faktor yang menghambat implementasi strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pajak air tanah di Kota Pekanbaru (Studi kasus pajak air tanah hotel dan wisma)?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui implementasi strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pajak air tanah di Kota Pekanbaru (Studi kasus pajak air tanah hotel dan wisma).
2. Untuk mengetahui faktor yang menghambat implementasi strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pajak air tanah di Kota Pekanbaru (Studi kasus pajak air tanah hotel dan wisma).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Secara Teoritis
 1. Sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan dibidang implementasi strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pajak air tanah di Kota Pekanbaru.
 2. Untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan berfikir melalui penulisan karya ilmiah serta melatih penulis dalam menerapkan teori-teori yang didapatkan selama kuliah.
- b. Secara Praktis
 1. Diharapkan bagi Badan Pendapatan Daerah dapat menjadi acuan dalam meningkatkan pajak air tanah di Kota Pekanbaru.
 2. Sebagai bahan pengetahuan dan dapat bermanfaat sebagai tambahan ilmu mengenai strategi yang baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

2. KONSEP TEORI

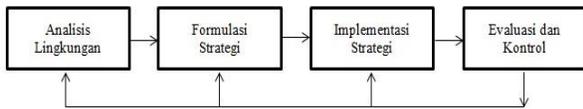
2.1 Konsep Strategi

Strategi merupakan sebuah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan pokok suatu organisasi, kebijakan-kebijakan dan tahapan-tahapan kegiatan ke dalam suatu keseluruhan yang bersifat kohesif. Suatu strategi yang dirumuskan dengan baik, membantu menata dan mengalokasikan sumber-sumber daya suatu organisasi menjadi sebuah postur yang unik, serta bertahan, yang berlandaskan kompetensi-kompetensi internalnya relatif, dan kekurangan-kekurangannya, perubahan-perubahan yang diantisipasi dalam lingkungan (J. Winardi, 2003: 102).

2.2 Konsep Manajemen Strategi

Wheelen dan Hunger (2012) mengatakan manajemen strategik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam organisasi. Hal ini termasuk analisis lingkungan

(lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan control).



Gambar 2.1 Proses Tahapan Manajemen Strategik Wheelen dan Hunger (2012)

Wheelen dan Hunger (2012) kemudian menjelaskan lebih lanjut mengenai empat elemen dasar manajemen strategik yaitu:

1. Analisis lingkungan adalah proses memonitor, mengevaluasi, dan menyebarkan informasi dari lingkungan baik internal maupun eksternal kepada orang-orang penting dalam organisasi.
2. Formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk membuat sebuah tata kelola manajemen yang efektif dari peluang dan ancaman dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi.
3. Implementasi strategi adalah sebuah proses dimana strategi dan kebijakan diletakkan dalam serangkaian aksi melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.
4. Evaluasi dan kontrol adalah sebuah proses dimana aktivitas dan pencapaian hasil organisasi dimonitor sehingga hasil yang dicapai dapat dibandingkan dengan hasil yang diharapkan.

2.3 Konsep Implementasi Strategi

Hubeis dan Najib (2014: 27-28) mengatakan implementasi strategi adalah proses penerapan setelah rencana dirumuskan, dalam implementasi strategi ada beberapa unsur-unsur penting yang harus dilakukan, yaitu:

- a. Penerapan tujuan tahunan

Membuat tujuan tahunan merupakan aktivitas terdesentralisasi yang melibatkan

secara langsung seluruh manajer yang ada di organisasi.

- b. Perumusan kebijakan

Perubahan dalam strategi organisasi tidak timbul secara otomatis. Kebijakan adalah seperangkat keputusan manajerial berupa aturan-aturan yang dibuat untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi perlu merumuskan kebijakan-kebijakan yang mendukung untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

- c. Memotivasi pekerja

Mengatakan bahwa implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan organisasi.

- d. Alokasi sumberdaya

Menyatakan bahwa implementasi strategi memungkinkan sumberdaya dialokasikan berdasarkan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan. Sumber daya yang perlu dialokasikan kembali untuk pencapaian tujuan-tujuan strategi yang baru adalah keuangan, teknologi, dan sumber daya manusianya.

2.4 Konsep Pajak

Menurut Adriani dalam **(Waluyo, 2013:2)** Pajak adalah iuran kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan, dengan tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk, dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubungan dengan tugas negara yang menyelenggarakan pemerintahan.

2.5 Konsep Pajak Air Tanah

Menurut Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pajak Air Tanah, air tanah adalah air yang terdapat dalam lapisan tanah atau batuan di bawah permukaan tanah. Pajak air tanah adalah pajak yang terdapat dalam lapisan tanah. Objek

pajak air tanah adalah pengambilan dan/atau pemanfaatan air tanah.

Menurut Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 78 tahun 2018 tentang petunjuk pelaksanaan pemungutan Pajak Air Tanah dijelaskan bahwa komponen peruntukan dan perolehan Air Tanah dibedakan dalam bentuk perusahaan dibagi menjadi 5 (lima) kelompok.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang akan digunakan menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian yaitu studi kasus. Lokasi Penelitian yang akan dipilih penulis yaitu bertempat di kantor Bapenda Kota Pekanbaru. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel satu dengan variabel yang lain.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru disebabkan karena Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru merupakan badan yang melakukan urusan dalam pembayaran pajak dan retribusi daerah yang diserahkan oleh Pemerintah Provinsi Riau kepada Pemerintah Kota Pekanbaru

3.3 Informan Penelitian

Informan (narasumber) penelitian adalah seseorang yang memiliki informasi mengenai objek penelitian tersebut. Informan dalam penelitian ini yaitu berasal dari wawancara langsung yang disebut

sebagai narasumber. Dalam penelitian ini menentukan informan dengan menggunakan teknik *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, yang benar-benar menguasai suatu objek yang peneliti teliti. Informan yang akan di pilih penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala Bidang Pajak Daerah II (PD II) Kota Pekanbaru.
2. Koordinator Pajak Air Tanah Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru.
3. Petugas pemungut pajak air tanah.
4. Akuntan Ayola First Point Hotel. (Hotel Bintang 3; Wajib Pajak Air Tanah Kelompok 2)
5. Manajer Dharma Utama Hotel. (Hotel Bintang 1; Wajib Pajak Air Tanah Kelompok 3)
6. Manajer Hotel Widya. (Wisma; Wajib Pajak Air Tanah Kelompok 4)

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang sumber datanya adalah sebagai berikut:

3.4.1 Data Primer

Data primer yaitu data yang di berikan secara langsung dari sumber data kepada pengumpul data. Data primer di dalam penelitian ini adalah data atau informasi yang diperoleh dari hasil wawancara atau tanya jawab mengenai mekanisme pemungutan, kendala dalam pemungutan serta bagaimana mengatasi masalah tersebut yang didapatkan langsung dari instansi terkait. Dalam hal ini data diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lapangan yang meliputi data yang diberikan oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru.

3.4.2 Data Sekunder

Menurut **Siyoto & Sodik (2015: 68)**, data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada, posisi peneliti sebagai tangan kedua Data sekunder merupakan data olahan atau data sumber kedua yang diperoleh dari laporan-laporan penelitian terdahulu, jurnal,

buku-buku, internet, media massa, dan sumber lainnya yang relevan dengan penelitian sebagai penunjang kelengkapan dalam penelitian. Adapun data sekunder yang peneliti gunakan adalah:

1. Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 12 Tahun 2011, Tentang Pajak Air Tanah.
2. Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 78 Tahun 2018, Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemungutan Pajak Air Tanah.
3. Rencana Strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru Tahun 2017-2022.
4. Rencana Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru Tahun 2020
5. Buku-buku referensi yang berkaitan dengan pajak air tanah.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti sebagai instrumen penelitian dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan anekaragam data sekaligus.

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, dan observasi dan dokumentasi.

- a. Wawancara, yakni suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara langsung tatap muka dengan informan agar mendapatkan data lengkap dan mendalam. Peneliti mengadakan wawancara mendalam terhadap *key informan* dan informan tambahan guna memperoleh data dan memahami implementasi strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pajak Air Tanah di Kota Pekanbaru khususnya pada sektor hotel dan wisma.
- b. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung ke lapangan atau objek penelitian,

mengenai keadaan sebenarnya. Data observasi ini peneliti dapatkan dengan melakukan observasi langsung ke Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru dikarenakan Bapenda adalah badan yang melakukan urusan dalam pembayaran pajak dan retribusi daerah yang diserahkan oleh Pemerintah Provinsi Riau kepada Pemerintah Kota Pekanbaru dalam hal ini peneliti mengamati mengenai pajak air tanah. Pengamatan dilakukan dengan menggunakan pedoman dan dicatat dengan alat tulis. Kemudian data yang didapat dari hasil observasi tersebut selanjutnya dianalisis.

- c. Dokumentasi, yang mana dalam penelitian ini merupakan pengambilan gambar oleh peneliti untuk memperkuat hasil penelitian. Data dokumentasi tersebut dapat berbentuk file, tulisan, gambar atau foto, dokumen dan lainnya. Hasil pengkajian ini akan membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang sedang diselidiki. Dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang ada.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini yaitu analisis data dengan pendekatan linear dan hierarki mengenai analisis data dalam penelitian kualitatif menurut (Creswell, 2012: 277) sebagai berikut:

- a. *Pertama*, tahap pertama yang peneliti lakukan adalah mempersiapkan data untuk dianalisis, dengan cara memilah, men-scanning hasil transkrip wawancara dengan informan-informan penelitian. Yang kemudian peneliti lakukan dengan mencatat dan menyusun data ke dalam jenis-jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi.
- b. *Kedua*, peneliti membaca keseluruhan data untuk membangun informasi yang diperoleh tentang Implementasi Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam Meningkatkan Pajak Air Tanah di Kota

Pekanbaru (Studi Kasus Pajak Air Tanah Hotel dan Wisma), dari hasil transkrip wawancara dengan menentukan gagasan umum apa yang terkandung dalam perkataan informan penelitian, bagaimana nada gagasan-gagasan tersebut dan bagaimana kesan dari kedalaman penuturan informasi tersebut.

- c. *Ketiga*, peneliti lakukan dengan men-coding data. Yaitu proses mengolah materi atau informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya. Pada tahap ini peneliti mengambil data tulisan atau gambar yang telah dikumpulkan selama proses pengumpulan saat penelitian berlangsung. Data tulisan tersebut berupa Rencana Strategis Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru Tahun 2020 dan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 78 Tahun 2018 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemungutan Pajak Air Tanah.
- d. *Keempat*, peneliti menghubungkan hasil wawancara terkait pajak air tanah dengan teori yang digunakan yaitu teori Implementasi Strategi untuk dijadikan suatu rangkaian cerita dalam narasi atau laporan kualitatif.
- e. *Kelima*, peneliti memaknai data dengan membandingkan antara hasil penelitian dengan informasi yang didapatkan oleh peneliti dari setiap informan mengenai pajak air tanah untuk mengetahui bagaimana implementasi strategi yang dilakukan Bapenda dalam meningkatkan pajak air tanah.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Penetapan Tujuan Tahunan

Penetapan tujuan tahunan pada dasarnya berfungsi sebagai pedoman untuk mengambil tindakan, mengarahkan, dan menyalurkan usaha serta aktivitas dari anggota organisasi. Dalam hal ini Bapenda

Kota Pekanbaru telah menyusun Rencana Strategis untuk menentukan arah, tujuan, dan masa depan yang hendak dicapai sesuai tugas pokok dan fungsi serta visi dan misi Bapenda Kota Pekanbaru yang memfokuskan pada optimalisasi kinerja Bapenda menuju *good governance*.

Tujuan tahunan yang telah disusun selanjutnya diimplementasikan dengan Rencana Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru yang sifatnya merupakan penjabaran dari pelaksanaan program atau kegiatan yang telah direncanakan di dalam dokumen Rencana Strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru Tahun 2017-2022. Dimana seluruh kegiatan yang menyangkut peningkatan pajak air tanah telah di atur seluruhnya dengan berpedoman kepada Rencana Kerja tersebut.

Penetapan tujuan tahunan akan mengarah kepada perumusan sasaran, kebijakan, program, dan kegiatan dalam rangka merealisasikan target kinerja. Adapun tujuan Bapenda Kota Pekanbaru pada tahun 2020 diharapkan mampu:

- a. Mewujudkan tata kelola kota cerdas
- b. Meningkatkan penerimaan pajak daerah.
- c. Meningkatkan kualitas pelayanan pajak daerah.

Berdasarkan tujuan tahunan tersebut maka Bapenda Kota Pekanbaru menyusun beberapa program dan kegiatan yang akan dilakukan untuk satu tahun ke depan yang diharapkan mampu mewujudkan cita-cita Bapenda tersebut. Adapun program tersebut adalah:

1. Program pelayanan administrasi perkantoran
2. Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur
3. Program peningkatan disiplin aparatur
4. Program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur
5. Program peningkatan pengembangan system pelaporan capaian kinerja dan keuangan

6. Program peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan daerah
7. Program penataan peraturan perundang-undangan
8. Program penguangan kapasitas kelembagaan dan ketatalaksanaan

Program-program yang telah disusun oleh Bapenda diimplementasikan kepada beberapa jenis kegiatan yang nantinya akan dilaksanakan oleh Bapenda Kota Pekanbaru untuk mewujudkan tujuan tahunan tersebut. Rincian program dan kegiatan tersebut adalah:

Tabel 4.1
Rincian Program dan Kegiatan Bapenda Tahun 2018

No	Program/Kegiatan	Target Capaian
1.	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	1 Tahun
	1. Penyediaan jasa surat menyurat	1 Tahun
	2. Penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik	1 Tahun
	3. Penyediaan jasa pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas/operasional	1 Tahun
	4. Penyediaan jasa kebersihan kantor	1 Tahun
	5. Penyediaan jasa perbaikan peralatan kerja	1 Tahun
	6. Penyediaan Alat Tulis Kantor	1 Tahun
	7. Penyediaan barang cetakan dan penggandaan	1 Tahun
	8. Penyediaan komponen instalasi listrik / penerangan bangunan kantor	1 Tahun
	9. Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang – undangan	1 Tahun
	10. Penyediaan makanan dan minuman	1 Tahun
11. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi dalam daerah	1 Tahun	
2.	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	1 Tahun
	1. Pengadaan Perlengkapan Gedung Kantor	1 Tahun
	2. Pengadaan Peralatan Gedung Kantor	1 Tahun
	3. Pemeliharaan Rutin/Berkala Gedung Kantor	1 Tahun

	4. Rehabilitasi sedang/berat gedung kantor	
3.	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur 1. Bimbingan teknis implementasi peraturan perundang-undangan 2. Diklat keterampilan dan profesionalisme (in house training)	1 Tahun 100%
4.	Program Peningkatan Disiplin Aparatur 1. Pengadaan pakaian dinas serta kelengkapannya	32 Stel
5.	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan 1. Penyusunan laporan capaian kinerja dan ikhtisar realisasi kinerja SKPD 2. Penyusunan laporan keuangan semesteran 3. Penyusunan pelaporan keuangan akhir tahun	1 Tahun 1 Tahun Dokumen
6.	Program Penataan Peraturan Perundang-Undangan 1. Legalisasi rancangan perundang-undangan	Perda
7.	Program Penguatan Kapasitas Kelembagaan dan Ketatalaksanaan 1. Penerapan system manajemen mutu pelayanan	Dokumen
8.	Program Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah 1. Intensifikasi pendaftaran dan pendataan objek dan subjek pajak daerah 2. Intensifikasi Pelaksanaan Penyuluhan Pajak dan Retribusi Daerah 3. Intensifikasi dan Ekstensifikasi PBB Sektor Perkotaan 4. Intensifikasi Penagihan Pajak Daerah 5. Intensifikasi Peningkatan dan Pengawasan dan Penertiban Objek dan Subjek Pajak Daerah 6. Pemutakhiran/Updating data Objek dan Subjek Pajak Daerah 7. Intensifikasi Pemeriksaan Objek dan Subjek Pajak Daerah Yang Membayar Sendiri (Self Assesment System) 8. Verifikasi dan Opname Data Tunggal Pajak Daerah	Dokumen Kegiatan Dokumen Dokumen Dokumen Dokumen 12 WP Validasi PBB 5 Kecamatan , aplikasi smart map PBB 5 Kecamatan 100% 1 Tahun 1 Kawasan dan

	<p>9. Pelaksanaan Verifikasi, Analisis dan Evaluasi Penerimaan Daerah</p> <p>10. Peningkatan (Upgrade) dan Pengembangan Teknologi Informasi</p> <p>11. Penilaian individual PBB</p> <p>12. Monitoring, Pengawasan dan Evaluasi Pajak dan Retribusi Daerah</p>	<p>kawasan lainnya 11 Laporan</p>
--	---	---------------------------------------

(Sumber: Renja Bapenda Kota Pekanbaru Tahun 2020)

Berdasarkan table 4.1 diatas maka disusunlah 8 program tersebut menjadi 35 kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Bapenda untuk satu tahun anggaran. Kegiatan tersebut menjadi dasar untuk menjalankan strategi yang telah dirumuskan agar tercapainya tujuan yang telah dicita-citakan. Namun pada realisasinya, program yang telah disusun belum sepenuhnya dapat meningkatkan pajak daerah khususnya pajak air tanah. Ini dikarenakan belum adanya grand design dan road map pengelolaan pajak daerah sebagai acuan dan arah pengelolaan pajak daerah dalam mencapai tujuan dan sasaran. Dengan adanya grand design dan road map yang jelas diharapkan adanya perencanaan terperinci dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya agar dapat menjadi dasar tujuan tersebut tercapai.

4.2 Perumusan Kebijakan

Perumusan kebijakan pajak air tanah dianggap penting karena diperlukan pengelolaan dan pengawasan terhadap sumber daya air. Apabila keseimbangan neraca air di suatu daerah terganggu, maka akan terjadi pergeseran siklus hidrologi yang terdapat di daerah yang bersangkutan. Pergeseran tersebut dapat terjadi dalam bentuk peningkatan atau pengurangan pada salah satu sistemnya. Terganggunya subsistem sumber daya air disuatu daerah pada akhirnya akan mengakibatkan penurunan kualitas dan kesejahteraan masyarakat dan makhluk hidup disekitarnya.

Perencanaan pembangunan daerah yang tertuang dalam Peraturan Menteri

Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 merupakan satu kesatuan dalam system perencanaan pembangunan nasional, maka penyusunan Rencana Kerja perangkat daerah Kabupaten Kota harus berlandaskan hukum atau aturan yang telah diterbitkan pemerintah provinsi terkait perencanaan pembangunan. Proses penyusunan Rencana Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru mengacu dan berpedoman pada landasan hukum sebagai berikut;

1. Undang- Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN).
2. Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 9 tahun 2015 tentang Pemerintah Daerah.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.
4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah.
5. Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 119 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru.

Rencana kerja Bapenda Kota Pekanbaru Tahun 2020 yang disusun sebagai bahan acuan pembangunan selama 1 (satu) tahun anggaran dengan sendirinya harus memperhatikan

dimensi waktu tersebut serta permasalahan-permasalahan yang berkembang terkait pajak air tanah selama satu tahun serta memperkirakan keadaan masa yang akan datang, sehingga dapat memberikan dampak pembangunan yang optimal.

Perumusan Rencana Kerja Bapenda juga harus melalui proses evaluasi kegiatan pada tahun sebelumnya. Kegiatan yang telah dirumuskan tetapi tidak dilaksanakan dengan baik akan menjadi cacatan untuk Rencana Kerja tahun selanjutnya. Secara teknis permasalahan yang dihadapi oleh Bapenda pada tahun lalu adalah:

1. Masih banyaknya objek dan subjek pajak air tanah yang belum terdaftar sebagai wajib pajak air tanah.
2. Tidak adanya alat ukur untuk mengukur jumlah pemakaian air.
3. Nilai perolehan air per-kubik sebagai dasar penetapan pajak air tanah dinilai masih sangat rendah.
4. Sulitnya mengukur tingkat kejujuran pelaku usaha dalam melakukan pelaporan jumlah pajak air tanah secara tepat dan akurat.
5. Belum adanya database wajib pajak air tanah yang valid dan akurat.

Permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh Bapenda Kota Pekanbaru harus dapat diatasi dengan merumuskan kebijakan baru yang dapat meningkatkan pendapatan pajak. Terutama kebijakan khusus yang disusun untuk pajak air tanah. Karena selama ini kebijakan yang ada dirasa terlalu umum untuk seluruh jenis pajak yang dibawah oleh Bapenda Kota Pekanbaru dan tidak mengatur secara spesifik mengenai pajak air tanah itu sendiri.

4.3 Memotivasi Pekerja

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti ke Kantor Bapenda Kota Pekanbaru, terlihat pegawai Bapenda Kota Pekanbaru cukup cekatan dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya. Suasana

ruangan Kantor Bapenda terbilang kondusif dikarenakan seluruh pegawainya memiliki tingkat kefokusannya yang tinggi dalam bekerja. Kepala Bidang Pajak Daerah II (Kabid PD II) sebagai pimpinan turun langsung mengawasi kinerja pegawai Bapenda. Ia juga memberikan arahan dan bimbingan kepada pegawai dengan tujuan agar pekerjaan yang diberikan dapat selesai dengan apa yang telah diharapkan. Hal ini memotivasi para pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya.

Selain itu pegawai Bapenda harus melaporkan apa yang telah dikerjakan setiap harinya. Ini merupakan sebuah penilaian dari atasan kepada pegawai Bapenda. Dengan adanya penilaian kerja ini, diharapkan seluruh pegawai Bapenda dapat lebih termotivasi untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dalam bekerja.

Disamping itu, pemberian insentif oleh Bapenda kepada petugas pajak air tanah diberikan 3 (tiga) bulan sekali sebagai komisi atas kegiatan yang telah dilaksanakan di lapangan. Pemberian insentif diharapkan menjadi tunjangan yang dapat memberikan semangat kerja bagi pegawai Bapenda.

4.4. Alokasi Sumber Daya

4.4.1 Alokasi Sumber Daya Manusia

Alokasi sumber daya manusia bidang pajak air tanah di kantor Bapenda masih rendah karena belum seimbang antara kuantitas pegawai dengan kualitas pelayanan. Hal ini menjadi perhatian bagi Bapenda untuk memperbaiki kualitas pelayanannya. Permasalahan tersebut tentunya harus menjadi perhatian Bapenda Kota Pekanbaru dalam mengoptimalkan kinerja pegawai.

Adapun pembagian tugas pegawai pajak air tanah di Kantor Bapenda Kota Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

Pembagian Tugas Pegawai Pajak Air Tanah

No.	Tugas	Jumlah
1.	Koordinator Lapangan Pajak Air Tanah	2 orang
2.	Admin Pajak Air Tanah	2 orang

3.	Satgas Pajak Air Tanah	6 orang
	Jumlah	10 orang

(Sumber: Bapenda Kota Pekanbaru 2020)

Berdasarkan table 4.2 diatas dapat kita ketahui bahwa pembagian tugas pegawai pajak air tanah dibagi atas 3 (tiga), yaitu coordinator lapangan, admin, dan satuan tugas (satgas). Dimana petugas pajak berkoordinasi satu sama lain agar dapat meningkatkan kesadaran masyarakat dalam membayar pajak sehingga tercapainya target pajak air tanah yang diharapkan.

Dengan jumlah petugas pajak air tanah tersebut dinilai belum efektif dalam menjalankan tugasnya. Petugas masih kewalahan dalam mengurus banyaknya wajib pajak air tanah yang berjumlah 608 wajib pajak. Beban tugas yang dirasa masih memberatkan pegawai karena tidak seimbangnya kuantitas pegawai dengan jumlah wajib pajak air tanah sehingga masih diperlukannya personil tambahan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan yang ada.

4.4.2 Alokasi Anggaran

Pemerintah daerah mengalokasikan dana pada kebutuhan daerah akan sarana dan prasarana, baik untuk kelancaran pelaksanaan tugas pemerintahan maupun untuk fasilitas publik. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, pemerintah daerah seharusnya mengubah komposisi belanjanya. Selama ini belanja daerah lebih banyak digunakan untuk belanja rutin yang relatif kurang produktif.

Alokasi anggaran yang diterima oleh Bapenda Kota Pekanbaru pada tahun 2020 harus dipangkas jumlahnya karena situasi pandemi seperti sekarang ini. Diperlukan penyesuaian secara menyeluruh baik itu penyesuaian target ataupun penyesuaian belanja daerah. Hasil penghematan belanja dan penyesuaian pendapatan tersebut dialokasikan untuk belanja bidang kesehatan, *social safety net*, dan penanganan dampak ekonomi Covid.

4.4.3 Alokasi Fasilitas

Dalam rangka penyediaan fasilitas dan layanan yang berkualitas, Bapenda Kota Pekanbaru telah mengalokasikan dana untuk melengkapi fasilitas telah disusun di dalam Rencana Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru Tahun 2018. Adapun jumlah yang telah dialokasikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3

Alokasi Fasilitas Bapenda Kota Pekanbaru dalam Rangka Pemungutan Pajak Air Tanah Tahun 2018

No	Program	Pagu	Realisasi	%
1.	Pengadaan perlengkapan gedung kantor	332.750.000	118.292.000	35.55
2.	Pengadaan peralatan gedung kantor	1.505.202.700	687.269.000	45.66
3.	Pengadaan mebeleur	119.000.000	-	-
4.	Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor	450.000.000	415.285.100	92.29
5.	Rehabilitasi sedang/berat gedung kantor	1.592.883.120	1.577.467.600	99.03

(Sumber: Renja Bapenda Kota Pekanbaru Tahun 2020)

Dari table 4.3 diatas dapat kita simpulkan bahwa, alokasi fasilitas dalam meningkatkan sarana dan prasarana yang telah dianggarkan di Rencana Kerja Bapenda Tahun 2018 sepenuhnya tidak direalisasikan. Anggaran untuk fasilitas yang ada tidak digunakan seluruhnya oleh Bapenda.

Pengadaan fasilitas sejatinya sangat perlu untuk membantu pekerjaan pegawai Bapenda. Dengan bantuan sarana dan prasarana yang ada diharapkan implementasi strategi dapat berjalan dengan maksimal. Akan tetapi pegawai Bapenda saat ini sangat membutuhkan kendaraan operasional sebagai transportasi dalam kegiatan pemungutan pajak air tanah.

Kegiatan pemungutan pajak di lapangan yang dilaksanakan oleh pegawai Bapenda menggunakan kendaraan pribadi pegawai. Seharusnya akomodasi transportasi kegiatan di sediakan oleh Bapenda tetapi pada kenyataannya membebankan kepada petugas pajak. Hal ini tentunya memberatkan kepada pegawai Bapenda.

Adapun kondisi kendaraan dinas operasional yang sangat terbatas, yakni hanya sebanyak 29 unit dalam melaksanakan pelayanan tugas dan fungsi Bapenda Kota Pekanbaru. Kondisi kendaraan dinas roda empat untuk pejabat Bapenda sebanyak 6 unit. Sedangkan untuk kondisi kendaraan dinas roda dua sebanyak 18 unit. Ini menjadi kesulitan bagi petugas untuk turun ke lapangan dalam melakukan pengawasan terhadap objek pajak air tanah.

4.2 Faktor-Faktor Penghambat yang Mempengaruhi Implementasi Strategi Bapenda dalam Meningkatkan Pajak Air Tanah di Kota Pekanbaru (Studi Kasus Pajak Air Tanah Hotel dan Wisma)

4.2.1 Masih Rendahnya Kemampuan Teknis Pegawai

Kemampuan teknis pegawai Bapenda dalam menjalankan tugasnya masing-masing masih belum optimal. Pegawai Bapenda dituntut untuk memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang cukup sebagai modal awal dalam menjalankan tugasnya. Selain itu hubungan erat dengan wajib pajak juga harus dijaga agar masyarakat rutin membayar pajak air tanah.

Disamping itu, masih adanya pegawai Bapenda yang belum mahir dalam menggunakan komputer. Terlebih pada zaman sekarang ini kegiatan pelayanan sudah didominasi menggunakan teknologi yang mengharuskan seluruh pegawai bisa mengoperasikannya.

Bapenda Kota Pekanbaru rutin melaksanakan kegiatan pengembangan SDM

untuk pegawai Bapenda. Pelatihan yang diberikan sesuai dengan kompetensi bidang yang dibutuhkan. Pelatihan pengembangan SDM ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan tanggung jawab pegawai sehingga dapat menjalankan pekerjaan dengan baik agar dapat berdampak terhadap pencapaian target pajak air tanah. Disamping itu, dengan adanya peningkatan kinerja pegawai Bapenda diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan wajib pajak untuk selalu patuh dan membayar pajak tepat pada waktunya.

4.2.2 Tidak Tersedianya Fasilitas Pengukur Debit Air Tanah

Bapenda sudah mulai mengupayakan ketersediaan alat ukur air tanah. Karena dengan adanya alat ukur tersebut harapannya dapat meningkatkan pendapatan pajak air tanah itu sendiri. Penetapan besarnya volume pajak air tanah dengan menggunakan Surat Izin Pengusahaan Air Tanah (SIPA) dan alat ukur air tanah. Akan tetapi belum semua wajib pajak yang menggunakan alat ukur air tanah. Padahal penggunaan air tanah pada skala besar harus menggunakan alat ukur untuk mendapatkan nilai yang akurat. Jika penentuan besar pajak air tanah terhutang hanya dengan menggunakan SIPA, tentunya hal ini akan menimbulkan besarnya pajak terhutang yang sama pada setiap bulannya. Hal ini menjadi tidak adil bagi wajib pajak terhutang, apabila air tanah yang digunakan lebih sedikit daripada jumlah yang tertera pada SIPA. Apabila air tanah yang digunakan oleh wajib pajak terhutang lebih banyak daripada jumlah yang tertera pada SIPA tentunya hal ini menjadi tidak adil bagi wajib pajak terhutang yang membayar air tanah sesuai dengan volume debit air yang digunakan pada bulan itu.

Dari wawancara yang peneliti lakukan, hanya hotel berbintang 3-5 yang sudah menggunakan alat ukur debit air tanah. Seperti Ayola First Point Hotel yang sudah memasang alat tersebut. Untuk Dharma Utama Hotel dan Wisma Widya belum menggunakan alat ukur debit air tanah.

Bapenda sudah berencana mengadakan alat ukur debit air tanah tetapi karena situasi pandemic seperti sekarang ini dana yang telah dianggarkan untuk mendatangkan alat ukur air tanah tersebut di alokasikan untuk dana kesehatan dikarenakan situasi pandemi seperti sekarang ini. Akan tetapi Bapenda Kota Pekanbaru secepatnya akan memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana tersebut.

4.3 Belum Efektifnya Pendataan dan Pemeriksaan Objek Pajak

Perlunya kegiatan validasi dan verifikasi data-data lama dan baru ke lapangan untuk memastikan apakah wajib pajaknya masih ada dan kegiatan usahanya sudah pindah ataupun tutup sehingga tidak menjadi data sampah di system. Selain itu jika ada kegiatan usaha yang belum terdaftar di system pihak Bapenda perlu untuk memberikan surat pemberitahuan untuk mendaftarkan kegiatan usahanya untuk ditarik pajak air tanahnya. Karena selama ini masih banyaknya kegiatan usaha yang berjalan diluar pengawasan dan pengamatan Bapenda yang tidak membayar pajak air tanah.

5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Implementasi Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam Meningkatkan Pajak Air Tanah di Kota Pekanbaru (Studi Kasus Pajak Air Tanah Hotel dan Wisma), serta faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi implementasi strategi, maka dalam bab ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Implementasi strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru dalam meningkatkan pajak air tanah belum berhasil maksimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan

dalam Renstra Bapenda Tahun 2017-2022. Dimana persentase pendapatan pajak air tanah setiap tahun tidak mencapai 20% dari target yang telah ditetapkan. Disamping itu masih banyak permasalahan yang dihadapi karena tidak adanya kebijakan yang mengatur secara khusus terkait pajak air tanah karena selama ini kebijakan yang ada mengatur seluruh jenis pajak untuk keseluruhan. Untuk meningkatkan kinerja kerja pegawai, Bapenda memberikan berbagai motivasi kerja pegawai seperti pemberian insentif dan pelatihan. Selain itu alokasi sumberdaya, anggaran, dan fasilitas sudah baik akan tetapi masih ada kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki agar pelaksanaan implementasi strategi dapat berjalan dengan optimal.

2. Faktor penghambat Implementasi Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam Meningkatkan Pajak Air Tanah di Kota Pekanbaru (Studi Kasus Pajak Air Tanah Hotel dan Wisma) adalah masih rendahnya kemampuan teknis sumber daya yang mengurus pajak air tanah. Selain itu tidak tersedianya fasilitas pengukur debit air tanah yang dimiliki oleh Bapenda. Meski sudah dianggarkan tetapi pengadaannya harus ditunda karena alokasi dana yang dialihkan untuk sektor kesehatan. Lalu faktor kurangnya pengawasan dan pengamatan dari Bapenda terhadap objek pajak mengakibatkan tidak tercapainya target pajak air tanah tersebut.

5.2 Saran

Setelah melakukan penelitian dan mencermati Implementasi Strategi Bapenda Kota Pekanbaru dalam meningkatkan pajak air tanah, dan telah dipaparkan pada hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Di dalam pelaksanaan strategi, Bapenda Kota Pekanbaru diperlukan peningkatan terhadap kualitas sumber daya manusia

selaku petugas pemungut pajak. Dengan cara meningkatkan keahlian dan profesionalisme pegawai dalam bidang pajak air tanah dengan mengadakan bimbingan teknis.

2. Diperlukannya pengadaan alat ukur debit air tanah agar mendapatkan jumlah pajak terhutang yang pasti. Karena selama ini wajib pajak air tanah yang tidak memiliki alat ukur debit air tanah membayarkan jumlah pajak terhutang yang sama setiap bulannya sesuai dengan dasar pengenaan pajak yang tercantum dalam SIPA.
3. Bapenda Kota Pekanbaru diharapkan dapat meningkatkan pengawasan kepada objek dan subjek pajak air tanah agar kegiatan usaha yang menggunakan air tanah dapat diawasi sehingga target pajak air tanah yang telah dicita-citakan sebelumnya terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Bryson, John M. 2007. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Heene,dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Gramedia. Jakarta.
- Siyoto, Sandu dan Ali Sodik. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing
- Waluyo. 2013. *Perpajakan Indonesia* Jakarta: Salemba Empat.
- Wheelen, T.L dan Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy*

Achieving Sustainability, 13th ed. Harlow: Pearson Prentice Hall.

Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Dokumen

BAPENDA, Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru. 2017-2022. *Rencana Strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru*. Kota Pekanbaru

BAPENDA, Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru. 2020. *Rencana Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru*. Kota Pekanbaru

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, Tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009, Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2016, Tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Pemungutan Pajak Daerah.

Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 12 Tahun 2011, Tentang Pajak Air Tanah.

Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 78 Tahun 2018, Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemungutan Pajak Air Tanah.

Jurnal

Dian Kharisma Putri. 2017. *Implementasi Strategi Dinas Koperasi dan UMKM dalam Meningkatkan Kualitas Kelembagaan Koperasi yang Tangguh, Mandiri, dan Maju di Kota Bandar Lampung (Studi pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)*

Jhordy Hadith Ramadhan. 2018. *Keberhasilan Implementasi pada Strategi Pengembangan Komoditi Nenas dengan Pendekatan One Village One Product (OVOP) di Kabupaten Siak*

Silfia Rini. 2018. *Pelaksanaan Pemungutan Pajak Air Tanah Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru*. *Jurnal Benefita*. Vol.3, Oktober 2018: 291-302.