

MANAJEMEN STRATEGI BADAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI RIAU DALAM PENINGKATAN PENDAPATAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR TAHUN 2021

Oleh : Hutri Ziqra Zain

Pembimbing: Ishak

Jurusan Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Simp. Baru, Pekanbaru 28293

Telp/Fax. 0761-63277

ABSTRAK

Kendaraan bermotor adalah kendaraan beroda berfungsi untuk mengangkut orang dan/ atau benda yang digerakkan oleh motor/ mesin dengan bahan bakar sebagai energinya dan dapat digunakan pada jalan darat selain rel. Oleh sebab itu, kendaraan bermotor dikenakan wajib pajak sesuai Peraturan Perundang-undangan, Peraturan Daerah, dan Peraturan Gubernur demi membantu keuangan daerah dari hasil pajak yang dibayarkan oleh masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen strategi Badan Pendapatan Daerah dalam peningkatan pendapatan pajak kendaraan bermotor tahun 2021 serta faktor yang mempengaruhinya melalui analisis SWOT yang dianalisa sesuai teori Manajemen Strategi Pemerintahan Daerah menurut Untoro (2010), mulai dari menganalisis formulasi strategi dan implementasi strategi yang dilakukan Badan Pendapatan Daerah Riau dalam upaya peningkatan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor tahun 2021, hingga menjadikan faktor yang mempengaruhi sebagai bahan koreksi untuk lebih memaksimalkan potensi dari hasil evaluasi strategi yang dimiliki oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini berupa wawancara dan dokumentasi, dengan metode penelitian kualitatif yaitu mendeskripsikan hasil penelitian dari data yang diperoleh dari Bapenda Riau berkaitan peningkatan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Sehingga memberikan gambaran yang cukup jelas untuk menyingkronkan penyebab Pajak Kendaraan bermotor tidak mencapai target pada tahun 2020 serta faktor pendorong dan penghambat internal Bapenda dalam peningkatan pendapatan PKB tahun 2021. Berdasarkan hasil penelitian tiga tahun (2019-2021), bahwa pertumbuhan pendapatan PKB pada tahun 2020 turun drastis hingga -9,6% dari target 4,42% yang padahal jumlah kendaraan bermotor pada tahun 2020 mengalami peningkatan sebesar 2,1%. Tindakan yang dilakukan Bapenda Riau untuk meningkatkan pendapatan PKB pada tahun 2021 adalah dengan melakukan implementasi rencana strategis dengan cara memfasilitasi perluasan informasi dan peningkatan pelayanan berupa inovasi peningkatan seperti perluasan pelayanan samsat dengan penambahan UPT Samsat dan Unit Samkel, penghapusan denda pajak, sistem informasi dan pengaplikasian layanan Samsat Digital.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, Peningkatan, Pendapatan, PKB

Abstract

Motorized vehicles are wheeled vehicles that function to transport people and/or objects that are driven by motors/engines using fuel as energy and can be used on land roads other than rail. Therefore, motorized vehicles are subject to taxation in accordance with statutory regulations, regional regulations and governor's regulations in order to help

regional finances from the tax proceeds paid by the community. This research aims to determine the strategic management of the Regional Revenue Agency in increasing motor vehicle tax revenue in 2021 and the factors that influence it through a SWOT analysis which is analyzed according to the Regional Government Strategic Management theory according to Untoro (2010), starting from analyzing the strategy formulation and strategy implementation carried out by the Agency Riau Regional Revenue in an effort to increase registered vehicle tax revenue in 2021, to use influencing factors as correction material to further maximize the potential from the results of the strategic evaluation of the Riau Province Regional Revenue Agency.

The data collection technique in this research is in the form of interviews and documentation, with qualitative research methods, namely describing research results from data obtained from the Riau Bapenda regarding the increase in Motor Vehicle Tax (MVT) revenue. So that it provides a clear enough picture to synchronize the causes of motor vehicle tax not reaching the target in 2020 as well as the internal driving and inhibiting factors of Bapenda in increasing MVT income in 2021. Based on the results of three years of research (2019-2021), the growth in MVT income in 2020 dropped drastically to -9.6% from the target of 4.42%, even though the number of motorized vehicles in 2020 increased by 2.1%. The action taken by the Riau Bapenda to increase MVT income in 2021 is to implement a strategic plan by facilitating the expansion of information and improving services in the form of innovative improvements such as expanding Samsat services by adding technical implementation Unit Samsat and wandering around Units, eliminating tax fines, information systems and service applications. Samsat Digital.

Keywords: Strategic Management, Improvement, Revenue, Motor Vehicle Tax

PENDAHULUAN

Kendaraan bermotor adalah alat kendaraan beroda yang memiliki mesin sebagai penggeraknya dan bahan bakar sebagai energinya lalu difungsikan pada jalan darat tidak di atas rel yang biasanya digunakan untuk mengangkut orang atau barang. Pada Pasal 1 Angka 8 Undang-Undang nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan dituliskan bahwa “Kendaraan Bermotor adalah setiap Kendaraan yang digerakkan oleh peralatan mekanik berupa mesin selain Kendaraan yang berjalan di atas rel”.

Pada Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 dituliskan bahwa Pendapatan Asli Daerah atau disingkat PAD, merupakan penerimaan yang berasal dari sumber-sumber di dalam wilayah suatu daerah tertentu, dan dipungut berdasarkan Undang-Undang yang berlaku di Indonesia. Pendapatan Asli Daerah (PAD) merujuk Pasal 1 angka 18 Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 adalah pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai

dengan peraturan perundang-undangan. Pendapatan Asli Daerah (PAD) sendiri kita ketahui terdiri atas beberapa hal, yaitu : Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan, dan Lain-lain PAD yang Sah.

Pendapatan yang diperoleh dari sektor pajak daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, hasil perusahaan milik daerah, retribusi daerah, dan sumber lainnya yang merupakan pendapatan asli daerah yang sah. Sejak tahun 2019 Corona Virus mendunia hingga ke Indonesia, kasus penyebaran Covid-19 ini mulai menyebar di Provinsi Riau terhitung sejak Maret 2020. Sedangkan strategi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau dalam upaya mengoptimalkan potensi penerimaan pendapatan daerah dibuat dan ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) pada Desember 2019, sehingga Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tidak menyusun strategi berdasarkan kondisi Covid-19 yang pada saat itu belum masuk dan

menyebar di Indonesia. Pada Bab I Pasal 1 Angka 4 Peraturan Gubernur Riau Nomor 62 Tahun 2015 dituliskan bahwa : Pajak Kendaraan Bermotor, yang selanjutnya

disingkat PKB, adalah pajak atas kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor.

Tabel 1. 1 Estimasi Kendaraan 2019-2021 (Jumlah Kendaraan Bermotor)

No	Tahun	Mobil Penumpang	Bus	Truk	Sepeda Motor	Jumlah	%
1.	2019	327 669	5 096	188 744	3 185 951	3 707 460	-
2.	2020	334 144	5 136	191 490	3 253 261	3 784 031	2,06
3.	2021	367 515	6 060	207 390	3 485 246	4 066 211	7,45

Sumber: LKJ-IP Bapenda Riau, 2020-2022.

Dari tabel 1.3 tersebut, dapat dijelaskan bahwa estimasi kenaikan kendaraan dari tahun 2019 ke tahun 2020 sebesar 2,06% dan pada tahun 2020 ke tahun 2021 sebesar 7,45%. Kenaikan yang cukup besar ini dikarenakan meningkatnya jumlah produksi dan kendaraan bermotor dan banyaknya program penjualan seperti

DP (Down Payment) kendaraan yang rendah sehingga meningkat pula penjualan kendaraan, ditambah dengan program cicilan penanguhan yang diadakan untuk mempermudah masyarakat memiliki kendaraan baru. Dengan adanya estimasi di atas, maka disusun persentase target PKB pada tabel berikut :

**Tabel 1. 2 Perbandingan Realisasi Pajak Kendaraan Bermotor
Pertahun 2019-2021**

No	Tahun	Realisasi (Rp)	%
1.	2019	1.129.349.574.514,00	-
2.	2020	1.020.766.765.232,00	-9,6
3.	2021	1.276.770.171.663,00	25,1

Sumber: LKJ-IP Bapenda Riau, 2020-2022.

Pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa persenan estimasi kendaraan dengan persenan target PKB terdapat perbedaan. Hal ini dikarenakan banyaknya masyarakat yang tidak patuh membayar pajak, sehingga pada dua tahun berturut diadukan program pemutihan pajak dengan bebas denda agar target lebih meningkat dibanding angka estimasi kendaraan. Dalam program tersebut ternyata telah berjalan dengan harapan masyarakat banyak yang membayar pajak bahkan yang sudah bertahun-tahun menunggak pajak kendaraannya.

Kemudian jika dibandingkan realisasi pada tahun 2019 dengan 2020

menurun sebesar 9,6% dan dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 realisasi Pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor hanya terealisasi sebesar Rp. 1.020.766.765.232,00 dikarenakan belum optimalnya strategi Bapenda Riau dalam menjalankan inovasi- inovasi yang dibuat oleh Bapenda Riau, lalu kurangnya kesadaran masyarakat dalam kewajiban membayar Pajak Kendaraan Bermotor, ditambah dengan kondisi ekonomi dan daya beli masyarakat yang menurun akibat dampak dari Pandemi Covid-19.

Selain itu, adanya beberapa asumsi yang penulis tuangkan sebagai dasar bahwa adanya permasalahan dalam jurnal

ini yaitu : pertama, Kenaikan penetapan target yang mungkin tidak didasarkan pada pertumbuhan kendaraan bermotor di Riau. Kedua, apa penyebab tidak tercapainya target pendapatan pajak kendaraan bermotor jika pertumbuhan kendaraan bermotor meningkat. Terakhir, kenaikan pertumbuhan mungkin tidak dijadikan dasar dalam penetapan target pendapatan pajak kendaraan bermotor. Yang mana dengan asumsi tersebut juga terdapat beberapa identifikasi masalah yaitu : Menurunnya realisasi pendapatan pajak kendaraan bermotor pada tahun 2020 yang tidak tercapai target, dan meningkatnya realisasi pendapatan pajak kendaraan bermotor pada tahun 2021 yang sudah mencapai target.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dengan metode deskriptif yang bersumber dari peraturan tertinggi hingga sumber terpercaya seperti Undang-Undang, Buku, Jurnal, website berita nasional, dan sebagainya yang dianalisa didapatkan untuk tujuan tertentu dengan hasil yang lebih kuat kepada mendeskripsikan tentang karakteristik suatu hal mengenai judul terkait. Menurut cresswell (John W. Creswell, 2014) pendekatan kualitatif merupakan metode yang muncul atas teks atau gambar, yang mana peneliti dapat memposisikan dirinya dalam mengamati perilaku peserta dari waktu ke waktu. Peneliti dapat mengumpulkan makna dari pandangan partisipan atas pertanyaan terbuka yang berasal dari lapangan, dan peneliti berfokus pada konsep atau fenomena yang terjadi, sehingga nanti peneliti dapat memvalidasi keakuratan temuan-temuan, membuat interpretasi data, dan berkolaborasi dengan pihak-pihak.

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah format deskriptif yang bermaksud untuk menjelaskan serta menguraikan dan merangkum berbagai

kondisi, situasi, dan variable yang ada secara umum. Menurut **Sugiyono** (2012: 13) yang menjabarkan Penelitian deskriptif yakni penelitian untuk mengetahui nilai suatu variabel mandiri, baik satu variabel maupun lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, ataupun menghubungkan dengan variabel yang lain". Sedangkan Creswell mengatakan dalam melakukan penelitian, peneliti dapat menyusun pertanyaan maupun sub pertanyaan melalui isu dalam tema tema yang di eksplorasi, danjuga sub-sub pertanyaan itu dapat mencakup langkah-langkah dalam pengumpulan data, analisis, dan kontruksi format naratif (John W. Creswell, 2014).

Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian ini dilakukan di Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau, dengan alasan untuk mengetahui bagaimana Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor di Provinsi Riau Tahun 2021. Selanjutnya, peneliti mengambil lokasi penelitian pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau ini adalah karena yang dituju oleh peneliti yaitu adanya Penurunan Angka Pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di Tahun 2020 dan Peningkatan Pendapatan PKB di Tahun 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau dalam Peningkatan Pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor Tahun 2021

Pajak Kendaraan Bermotor merupakan sumber pendapatan dengan penerimaan pajak tertinggi yang diperoleh oleh daerah dari hasil pengelolaan kekayaan daerah di Riau. Oleh karenanya diperlukan analisis mengenai Manajemen Strategi Peningkatan Pajak Kendaraan Bermotor yang dikelola oleh Samsat dan Bapenda Riau dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pengoptimalan Pendapatan Daerah terkhusus pada Pajak Kendaraan Bermotor

(PKB). Kebijakan mengenai Dasar Hukum Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) terdapat dalam Peraturan Gubernur (Pergub) Nomor 8 Tahun 2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) yang bertujuan untuk mengatur pelaksanaan dan diwajibkan kepada pemilik kendaraan bermotor untuk membayar PKB dan BBNKB.

Dengan identifikasi masalah yang ditemukan oleh penulis, pertama yaitu menurunnya realisasi pendapatan PKB pada tahun 2020 sehingga tidak mencapai target pendapatan dan yang kedua yaitu meningkatnya realisasi pendapatan PKB pada tahun 2021 yang dalam rancangan strateginya digunakan Rencana Strategi Bapenda Tahun 2019-2024 untuk mencapai tujuan pendapatan PKB yang setiap tahun dapat mencapai target pendapatan. Namun dalam pengimplementasiannya di tahun 2020, ternyata Rencana Strategi Bapenda 2019-2024 itu tidak dapat berjalan baik karena faktor kondisi penyebaran Covid-19 dan belum optimalnya kinerja OPD Bapenda dalam menjalankan Manajemen Strategi berupa inovasi- inovasi peningkatan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor. Pada bab ini penulis akan mendeskripsikan mengenai hasil studi dan analisa penulis yang diperoleh dari Badan Pendapatan Daerah di Provinsi Riau. Pembahasan diawali dengan penjelasan mengenai teori manajemen strategi dalam pemerintah daerah melalui tiga tahap yaitu : formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Sehingga dapat dilihat juga faktor yang mempengaruhi baik sebagai kekuatan maupun sebagai kelemahan Internal dalam Manajemen Strategi Bapenda Riau dalam Peningkatan Pendapatan PKB tahun 2021.

3.1 Manajemen Strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau

3.1.1 Formulasi Strategi

Formulasi strategi yang dimaksud ialah mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal pemerintah daerah, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang (misalnya RPJP), merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Kebijakan pada Bapenda Riau secara garis besarnya adalah bagaimana dapat meningkatkan PAD dengan sangat maksimal sehingga dapat mengurangi ketergantungan terhadap dana perimbangan yang mana pada tahun yang akan datang dana perimbangan tersebut akan mengalami pengurangan.

Pertama, Visi dan Misi yang ditulis pada Rencana Strategi Bapenda Riau 2019-2021 adalah Visi dan Misi oleh Kepala Daerah yang dibuat pada satu kali periode masa jabatan kepala daerah pada tahun 2019-2024. Bapenda Riau sebagai Organisasi Perangkat Daerah yang ditugaskan untuk membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan Tugas dan Fungsi yang mana rancangannya sudah dibuat dalam Rencana Strategi Bapenda Tahun 2019- 2024. Untuk mengetahui mengapa pada tahun 2020 Capaian Pendapatan PKB tidak mencapai target, adalah dengan melihat data primer yang didapat dari Bapenda berupa data target dan realisasi pendapatan PKB setelah disandingkan dengan angka jumlah kendaraan bermotor terhitung tahun 2019-2021.

Tabel 3. 1 Target Pendapatan, Realisasi Pendapatan, Jumlah Kendaraan

Tahun	Target	Realisasi	Jumlah kendaraan
2019	-	-	-
2020	4,42%	-9,6%	2,1%
2021	10,29%	25,1%	7,2%

Sumber : Bapenda Riau.

Dari data tabel di atas, dapat diketahui bahwa realisasi pendapatan PKB pada tahun 2020 mengalami penurunan pendapatan hingga -9,6% dari target 4,42% padahal pada jumlah kendaraan pada tahun 2020 mengalami peningkatan sebesar 2,1% sehingga tidak berbanding lurus antara jumlah kendaraan dengan realisasi pendapatan PKB. Hal ini yang mendorong OPD Bapenda untuk bergerak lebih cepat di tahun 2021 demi meningkatkan pendapatan PKB yang tertinggal sebelumnya dan demi mencapai tujuan meningkatnya pendapatan PKB di tahun 2021.

Kedua, Identifikasi peluang Bapenda dengan memaksimalkan Potensi Pertumbuhan Ekonomi Riau diproyeksikan meningkat, sehingga akan meningkatkan daya beli masyarakat, khususnya pembelian kendaraan bermotor baru. Kemudian Dengan semakin baiknya infrastruktur jalan dan penambahan ruas jalan baru (tol dan non tol) diharapkan mampu mengungkit pertumbuhan ekonomi, melalui pengembangan wilayah-wilayah baru, yang diikuti dengan peningkatan konsumsi kendaraan bermotor baru di Riau. Selanjutnya budaya atau kebiasaan masyarakat yang kini serba

online maka hal ini bisa menjadi peluang besar dalam meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor. Karena dengan kebiasaan masyarakat yang cenderung dengan gadget dan media sosial tentunya ini memudahkan Bapenda Riau dalam memberikan informasi dan sosialisasi penertiban pajak kendaraan bermotor dan penyebaran informasi berkaitan pemutihan pajak kendaraan bermotor.

Ketiga, adanya ancaman eksternal yang dihadapi Bapenda yaitu : tingkat ketergantungan Pendapatan daerah terhadap penerimaan dari sektor Pajak Daerah, Pemotongan langsung terhadap Pajak Rokok sebagai bentuk inovasi pemerintah pusat untuk menutupi defisit Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), Penerimaan terhadap sektor Retribusi Daerah khususnya Retribusi Jasa Usaha stagnan. Namun, ancaman eksternal ini hampir tidak mempengaruhi peningkatan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor karena intensitas Pajak Kendaraan Bermotor yang tentunya berbeda setiap tahun menyesuaikan dengan data dan jumlah kendaraan yang meningkat disetiap tahunnya setelah ditentukan target dan realisasi Pajak Kendaraan Bermotor setiap tahunnya.

Tabel 3. 4 Perbandingan Target dan Realisasi Pajak Kendaraan Bermotor Tahun 2019 – 2021

Tahun	Target	Realisasi
2019	1.062.778.306.722	1.129.349.574.514
2020	1.109.848.684.824	1.020.766.765.232
2021	1.224.094.546.237	1.276.770.171.663

Sumber : LKJ-IP Bapenda Riau.

Pada tabel 3.4 tersebut, dapat diketahui bahwa Realisasi pendapatan PKB pada tahun 2019 senilai Rp.

1.129.349.574.514,- sudah memenuhi targetnya diangka Rp. 1.062.778.306.722,- . Kemudian pada tahun 2020, angka

penerimaan pendapatan PKB dengan target Rp. 1.109.848.684.824,- ternyata tidak dapat terealisasi sesuai target, dengan angka realisasi hanya sebesar Rp. 1.020.766.765.232,- dikarenakan dampak dari Pandemi Covid-19 yang pada tahun 2020 tersebut, hampir seluruh program dan kegiatan Bapenda terkendala bahkan terhenti karena adanya *Lockdown* yang pada tahun tersebut berjalan hampir satu tahun penuh dan tentunya juga berdampak pada angka penerimaan pendapatan PKB.

Kekuatan dan kelemahan Bapenda yang sebenarnya menjadi faktor yang mempengaruhi dengan hadir ketika dalam kondisi yang sudah terjadi namun di luar jangkauan kita, seperti dengan adanya penyebaran Covid-19 ke Riau yang tentunya membuat hampir seluruh strategi Bapenda dalam peningkatan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor terkendala bahkan hingga batal terealisasikan. Selanjutnya, Menentukan Tujuan Jangka Panjang yang sesuai amanat Peraturan Daerah Nomor 36 Tahun 2001 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Provinsi Riau 2005-2025. Dengan mempertimbangkan RPJPD, potensi, permasalahan, dan tantangan pembangunan yang dihadapi serta isu – isu strategis, maka dirumuskan Visi dan Misi Gubernur Riau atau Kepala Daerah dirumuskan pada satu kali periode masa kepemimpinannya.

3.1.2 Implementasi Strategi

Implementasi Strategi yang dimaksud merupakan sebuah proses berkelanjutan dilakukan dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan yang telah disusun dalam rencana strategis dengan kebijakan diubah menjadi tindakan, melalui pengembangan program, prosedur, dan anggaran. Pada Implementasi Strategi Bapenda dalam meningkatkan pendapatan PKB tahun 2021, Bapenda menjalankan kebijakan dengan Membuat Surat Keputusan (SK) Gubernur tentang Tim Optimalisasi Penagihan Pajak Kendaraan Bermotor yang melibatkan mitra kerja : Kepolisian, Jasa Raharja, Dinas

Perhubungan, Satuan Polisi Pamong Praja. Lalu, memberikan keringanan denda pajak hingga melakukan penghapusan denda pajak dalam upaya mendorong masyarakat untuk taat membayar pajak memberikan keringanan denda pajak yang diatur oleh Peraturan Gubernur Riau Nomor 30 Tahun 2021 Tentang Penghapusan Sanksi Administrasi Pajak Kendaraan Bermotor Tahun 2021. Selanjutnya dengan meningkatkan kualitas manajemen kinerja birokrasi secara berkelanjutan dan meningkatkan kapasitas penyelenggaraan pelayanan, serta memprioritaskan kebutuhan sarana dan prasarana dalam penganggaran secara bertahap hingga sesuai dengan standar pelayanan. Dan yang terakhir menjalankan inovasi-inovasi strategi peningkatan yang telah disusun oleh Bapenda dengan maksimal, sebagai berikut :

- 1) Sistem Informasi Perhitungan Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor Provinsi Riau yang berbasis IT melalui <https://badanpendapatan.riau.go.id/infopajak/>,
- 2) Kolaborasi bersama Kepolisian Republik Indonesia dalam Implementasi Layanan SAMSAT DIGITAL NASIONAL (SIGNAL) di Provinsi Riau,
- 3) Memberlakukan layanan SMS Gate Way,
- 4) Perancangan dan pengaplikasian Verifikasi Data Realisasi Penerimaan Pajak Daerah terkhusus pada penerimaan PKB yang berbasis IT,
- 5) Perluasan Jangkauan Pelayanan Samsat melalui mobil Samsat Keliling (Samkel),
- 6) Perluasan Pelayanan Samsat melalui Pembukaan Gerai Samsat Mall Pelayanan Publik (MPP) dan Pembukaan Penambahan UP baru guna mempermudah pelayanan,
- 7) Perluasan Jangkauan Pelayanan Samsat melalui penambahan 40 (empat puluh) unit motor melalui Samsat Antar Jemput Antar Kampung

(Samsat Tanjak) dan Membuat Samsat *Drive Thru*.

3.1.3 Evaluasi strategi

Evaluasi strategi pada bab ini adalah tahap akhir dalam manajemen strategi pemerintah daerah yang berfungsi untuk mendorong pencapaian strategi yang telah diformulasikan dengan melihat implementasi strategi yang telah dijalankan. Dengan adanya tahap evaluasi pada manajemen strategi pada Bapenda, OPD dapat mengetahui apakah tujuan dari Bapenda sudah tercapai atau belum tercapai. Dengan beberapa tahapan seperti meninjau ulang faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja pegawai, dan mengambil tindakan korektif untuk mengetahui apakah manajemen strategi yang dijalankan OPD sudah menghasilkan tujuan yang diharapkan atau bahkan belum maksimal capaian dari tujuan OPD tersebut.

3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Bapenda Riau

Dengan beberapa kelemahan yang bisa dilihat oleh Bapenda Riau bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk memaksimalkan potensi dan menjalankan kekuatan yang ada sebagai alat untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi Bapenda Riau. Faktor yang mempengaruhi ini juga merupakan bagian dari kekuatan dan kelemahan secara internal yang dihadapi oleh Bapenda, sehingga perlunya pelaksanaan yang lebih baik dalam menyelesaikan masalah internal oleh Bapenda Riau. Berikut adalah faktor yang mempengaruhi sebagai kelemahan dan kekuatan internal yang dimiliki Bapenda Riau dalam menjalankan Manajemen Strategi untuk Peningkatan Pendapatan PKB tahun 2021 :

1) Anggaran

Keterbatasan dana dapat membatasi kemampuan untuk memperbarui atau memperluas fasilitas fisik, seperti UPT dan UP. Kemudian, kurangnya anggaran juga dapat

mempengaruhi pengembangan teknologi dalam sistem administrasi pajak kendaraan. Investasi dalam teknologi informasi, seperti pengembangan aplikasi mobile atau sistem online. Selain itu, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek kunci dalam peningkatan layanan pajak kendaraan. Kurangnya anggaran dapat membatasi peluang untuk melibatkan pegawai dalam pelatihan terkini terkait perubahan peraturan atau penggunaan teknologi baru. Ini dapat menciptakan kesenjangan keterampilan dan pengetahuan di antara staf, memperlambat respons terhadap perubahan dan mengurangi kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

2) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang kurang berkualitas dan belum optimal dalam penyelenggaraan pelayanan pajak kendaraan bermotor dapat menjadi hambatan serius dalam mencapai efisiensi dan kualitas layanan yang diinginkan. Kurangnya motivasi pegawai dibidang pelayanan dalam melaksanakan tugas karena tidak adanya *reward* dan *punishment* dari pekerjaan menjadi salah satu kelemahan internal dari segi kurang berkualitasnya SDM pelayanan. Selain itu, kurangnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam hal perubahan peraturan pajak atau penggunaan teknologi baru dapat mengakibatkan keterlambatan dalam mengikuti perkembangan terkini. Terakhir, kurangnya sistem pengawasan dan penilaian kinerja yang efektif dapat menyebabkan kurangnya akuntabilitas di antara sumber daya manusia yang terlibat dalam pelayanan pajak kendaraan.

3) Regulasi

Regulasi terhadap penerapan sanksi kepada wajib pajak yang belum terealisasi dengan baik yang dipengaruhi oleh kelamahan Bapenda yaitu belum optimalnya sosialisasi regulasi kepada

masyarakat, sehingga perlunya dilakukan sosialisasi dengan lebih baik sebagai kekuatan internal agar daerah terpencil dapat terjangkau dengan harapan memberi kesadaran kepada masyarakat dalam membayar pajak. Kemudian penulis juga menganalisa bahwa adanya pemasalahan ini khusus pada bagian Pajak Kendaraan Bermotor bahwa memang yang dikatakan oleh pegawai Bapenda bahwa masyarakat di daerah terpencil sangat sulit membayar pajak apalagi PKB karena akses pelayanan untuk daerah terpencil masih jarang dilaksanakan. Hal ini disebutkan bahwa armada SAMSAT TANJAK dan SAMSAT KELILING yang ditugaskan untuk keluar masuk ke daerah terpencil masih belum rutin terjun lapangan karena terbatasnya unit armada, kualitas dan kuantitas SDM yang belum memadai, dan anggaran yang belum sesuai.

4) Program dan Kegiatan

Penurunan pendapatan daerah terkhusus pada pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) akibat Pandemi Covid-19 dengan kelemahan Bapenda pada program dan kegiatan yang tidak terealisasi dengan maksimal. Dampak ekonomi global yang disebabkan oleh pandemi mengakibatkan penurunan signifikan dalam aktivitas bisnis dan produktivitas ekonomi. Terkhusus yang terkait dengan pajak kendaraan bermotor, menjadi permasalahan signifikan sebagai dampak dari pandemi Covid-19. Kelemahan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang tidak terealisasi dengan maksimal semakin memperparah situasi ini. Salah satu contoh, penurunan mobilitas masyarakat selama pandemi secara langsung mempengaruhi penerimaan pajak kendaraan bermotor. Dengan adanya pembatasan pergerakan dan kurangnya aktivitas ekonomi, pendapatan dari pajak kendaraan bermotor dapat menurun drastis.

KESIMPULAN

Manajemen Strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau dalam Peningkatan Pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor Tahun 2021 memiliki beberapa tahapan manajemen strategi yaitu, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Pertama pada formulasi strategi terdapat beberapa tahapan yaitu, pengembangan visi misi, mengidentifikasi peluang, mengidentifikasi ancaman eksternal, melihat kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, dan merumuskan alternatif strategi. Pada implementasi strategi terdapat beberapa tahapan yaitu, membuat kebijakan, mengalokasikan sumber daya, membuat struktur organisasi yang efektif, mengembangkan sistem informasi, menghubungkan kinerja, dan menyiapkan anggaran. Kemudian pada evaluasi strategi terdapat beberapa tahapan yaitu, meninjau ulang faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, dan mengambil Tindakan korektif.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau dalam Peningkatan Pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor Tahun 2021 dengan melihat faktor yang mempengaruhi dengan adanya kekuatan dan kelemahan internal Bapenda seperti, keterbatasan anggaran dalam peningkatan sarana dan prasarana pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), kurangnya kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia pada Bapenda dan Pelayanan Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor, kemudian kurang terealisasikan regulasi yang dibuat, dan belum terlaksananya program kegiatan yang direncanakan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Alby Anggito, J. S. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV Jejak Jawa Barat.

- Daft, R. L. (2011). *Era Baru Manajemen* (9th ed.). Salemba Empat.
- Damas Dwi Anggoro. (2017). *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. UB Press.
- George C. Edwards. (1980). *IMPLEMENTING PUBLIC POLICY*. Thomas J. Bata Library Trent University.
- Hardiyansyah. (2017). *Manajemen Pelayanan dan Pengembangan Organisasi Publik* (Yogyakarta). Gava Media.
- John W. Creswell. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In edisi 4 (Ed.), *News.Ge*.
- Khairul Anwar. (2020). *Ilmu Pemerintahan disiplin dan Metodologi*. Taman Karya.
- Novia Larashati. (2020). Pengaruh Pajak Kendaraan Bermotor Dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2021. *Strata Akuntansi*.

Artikel Ilmiah

- Huda Nurul. (2021). Sound Governance Dalam Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau. *Jom Fisip*.
- Jumardi Amir. (2015). Pengaruh Pajak Kendaraan Bermotor Terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *Ekonomi Dan Bisnis*.

- Sugiyono. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. ALFABETA Bandung.
- Untoro. (2010). Manajemen Strategi Dalam Pemerintahan Daerah. *Manajemen*.

Peraturan Perundang-undangan

- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas Angkutan Jalan.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Gubernur Riau nomor 8 tahun 2012 tentang petunjuk pelaksana pajak kendaraan bermotor dan bea balik nama kendaraan bermotor.
- Peraturan Daerah Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Penghitungan Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor Dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor.
- Peraturan Gubernur Riau nomor 30 tahun 2021 tentang Penghapusan Sanksi Administrasi Pajak Kendaraan Bermotor.

Dokumen

- | | |
|-------------------------------------|-------------------|
| Laporan Kinerja instansi pemerintah | bapenda riau 2019 |
| Laporan kinerja instansi pemerintah | bapenda riau 2020 |
| Laporan kinerja instansi pemerintah | bapenda riau 2021 |