

STRATEGI BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR DI PROVINSI SULAWESI UTARA

Author :

Erick Evans Maabuat¹, Sutiyo², Layla Kurniawati³

Affiliation :

Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara
Jl. 17 Agustus No. 69 Teling Atas, Kec. Wanea, Manado-Sulawesi Utara

Email :

evansmaabuat@gmail.com

Received: September, 14, 2022
Revised: Nov 23, 2022
Accepted: Nov 23, 2022
Available Online: Des 01, 2022

Corresponding author

Erick Evans Maabuat
Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara
evansmaabuat@gmail.com

Abstrak

Desentralisasi fiskal dalam konteks otonomi telah menjadi dasar dari sumber-sumber penerimaan daerah. Dalam hal ini, pemerintah daerah diberi hak untuk mendapatkan sumber keuangan berupa kepastian tersedianya pendanaan dari pemerintah sesuai urusan pemerintah yang diserahkan. Pemerintah diberi kewenangan memungut sekaligus mendayagunakan pajak dan retribusi daerah. pajak dan retribusi daerah tentunya diharapkan menjadi kemampuan suatu daerah untuk menggali sumber keuangannya sendiri, untuk menjalankan fungsi pemerintahan. Untuk meningkatkan akuntabilitas dan keeluasaan dalam pembelanjaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), sumber-sumber penerimaan daerah yang potensial harus digali secara maksimal di dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ketersediaan unit pelayanan yang ada di daerah sangatlah dibutuhkan oleh masyarakat. Unit pelayanan pembayaran Kewajiban Pajak Kendaraan bermotor selain mempermudah akses bagi masyarakat hal ini juga dapat menimbulkan dampak yang baik bagi peningkatan realisasi pajak kendaraan bermotor. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian Campuran, data di kumpulkan melalui studi dokumentasi dan wawancara. Penelitian dilaksanakan pada bulan agustus sampai oktober 2022. Lokasi penelitian pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Data di kumpulkan melalui triangulasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan pajak kendaraan bermotor berkontribusi terhadap PAD sebesar 34% dan berkategori prima, serta berkontribusi dalam kategori cukup baik terhadap Pajak Daerah.

Kata kunci: Strategi, SWOT, PAD, Pajak Kendaraan Bermotor.

Abstract

Fiscal decentralization in the context of autonomy has become the basis of regional sources of revenue. In this case, local governments are given the right to obtain financial resources in the form of certainty of the availability of funding from the government according to the government affairs submitted. The government is given the authority to collect and utilize local taxes and levies. Regional taxes and levies are certainly expected to be the ability of a region to explore its own financial resources, to carry out government functions. To increase accountability and flexibility in spending on the Regional Revenue and Expenditure Budget (APBD), potential sources of regional revenue must be explored optimally within the corridors of applicable laws and regulations. The availability of service units in the regions

is very much needed by the community. The motor vehicle tax liability payment service unit, in addition to facilitating access for the public, can also have a good impact on increasing the realization of motor vehicle tax. This research method uses mixed research methods, data collected through documentation studies and interviews. The study was conducted from August to October 2022. The location of the study at the Regional Revenue Agency of North Sulawesi Province. Data is collected through data triangulation. The results of this study show that motor vehicle tax contributes to PAD by 34% and is categorized as excellent, and contributes to the category of quite well to Regional Taxes.

Keywords: *Strategy, SWOT, Local Own Revenue, Motor Vehicle Tax.*

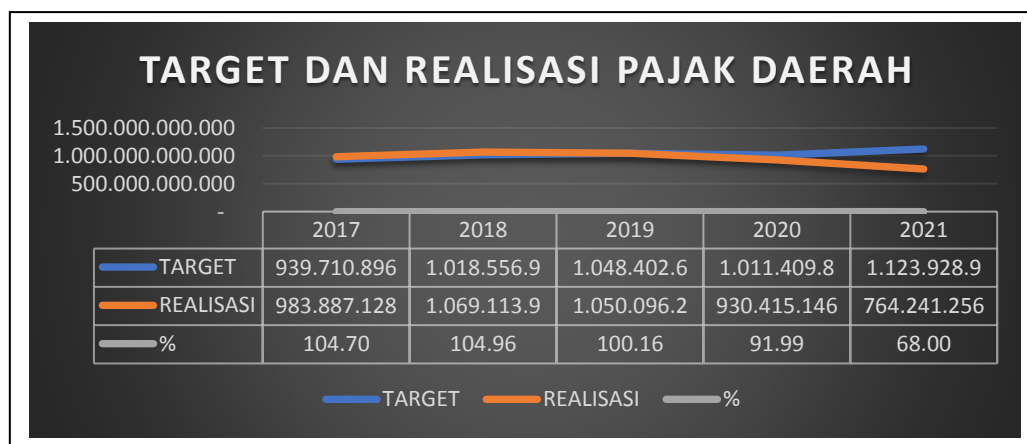
PENDAHULUAN

Desentralisasi fiskal dalam konteks otonomi telah menjadi dasar dari sumber-sumber penerimaan daerah. Dalam hal ini, pemerintah daerah diberi hak untuk mendapatkan sumber keuangan berupa kepastian tersedianya pendanaan dari pemerintah sesuai urusan pemerintah yang diserahkan. Mendapatkan kewenangan untuk memungut pajak dan retribusi daerah tentunya diharapkan menjadi kemampuan suatu daerah untuk menggali sumber keuangannya sendiri, untuk menjalankan fungsi pemerintahan. Otonomi daerah dan desentralisasi membutuhkan kesiapan semua pihak di daerah baik eksekutif, legislatif maupun masyarakat di daerah. Fungsi dan kewenangan pemerintah daerah dalam bentuk pelaksanaan kewenangan fiskal dalam rangka menjalankannya menuntut setiap daerah harus mengenali potensi dan mengidentifikasi sumber daya yang dimilikinya. Pemerintah daerah

diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan, khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah.

Pendapatan Asli Daerah adalah hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih yang diperoleh dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan serta Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah, sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah pada Pasal 285 ayat 1. Pajak daerah merupakan cerminan dari partisipasi aktif masyarakat dalam membiayai pelaksanaan pemerintahan daerah. Sesuai dengan data target dan realisasi yang diperoleh dari Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara selama lima tahun terakhir, target dan realisasi dari pajak daerah adalah sebagai berikut :

Gambar 1 Realisasi dan target Pajak Daerah tahun 2017/2021

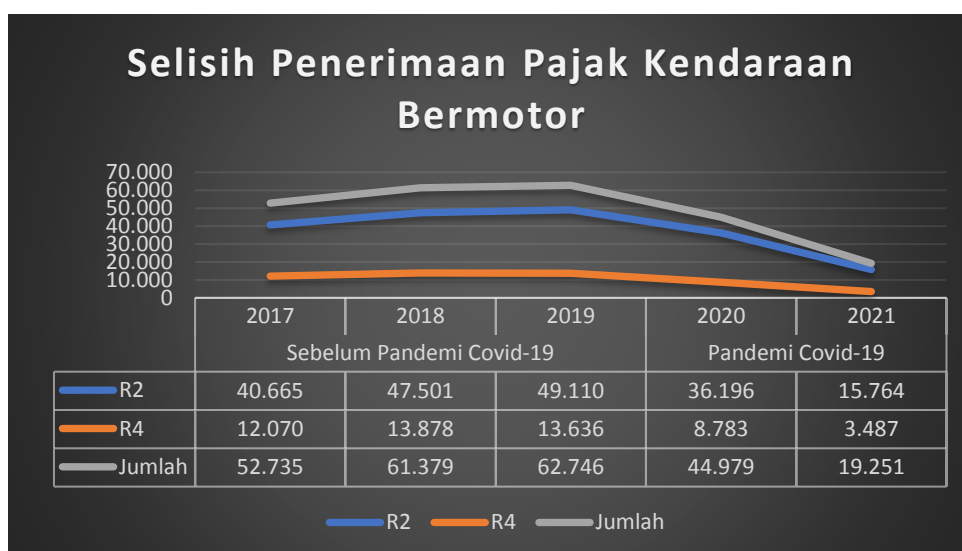


Sumber : Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Dari data diatas, dapat dilihat bahwa adanya peningkatan realisasi pajak daerah dari target yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah, yakni dalam kurun waktu 2015 – 2019. Selanjutnya dalam kurun waktu 2 tahun yakni 2020 – 2021 terjadinya penurunan realisasi secara signifikan dari target pajak yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah. Ini tentunya berbanding terbalik dengan pertumbuhan ekonomi di Sulawesi Utara dimana pada tahun 2020 ekonomi mengalami penurunan diangka -0,99 % sementara realisasi pajak kendaraan bermotor seperti pada gambar 1.1 mencapai 91, 99 % dan tahun 2021 ekonomi Sulawesi Utara mengalami pertumbuhan diangka 4,16 % sementara itu di tahun yang sama juga realisasi dari penerimaan pajak kendaraan bermotor hanya mencapai pada

angka 68.00%, penyebabnya antara lain adalah terjadinya penurunan daya beli masyarakat, pembatasan aktifitas masyarakat, pembatasan sosialisasi masyarakat dan kebijakan-kebijakan pemerintah yang dilaksanakan serta berimplikasi terhadap mobilisasi pergerakan di masyarakat. Untuk itu, pemerintah dalam hal ini Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam pemungutan pajak daerah perlu melakukan terobosan atau inovasi-inovasi untuk merangsang masyarakat dalam melakukan pembayaran pajak. . Di sisi lain potensi pajak kendaraan bermotor di Sulawesi Utara mengalami selisih atau kendaraan yang tidak melakukan kewajiban untuk membayar pajak. Berikut adalah selisih potensi pajak kendaraan bermotor.

Gambar 2 Total Selisih Pajak Kendaraan Bermotor



Sumber : Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara 2022

Di dibandingkan dengan tahun 2020, potensi Pendapatan Asli Daerah dari sektor pajak Kendaraan Bermotor (PKB) menurut data yang diperoleh sampai dengan tahun 2021 mengalami penurunan sebesar – 25. 278 , yaitu potensi unit kendaraan yang tidak melakukan pembayaran kewajibannya

sesuai dengan ketentuan. Ketersediaan layanan dari aspek jumlah dan jenis layanan akan mempengaruhi kesadaran wajib pajak untuk memenuhi kewajibannya. Berikut ini daftar unit layanan kesamsatan yang ada di Provinsi Sulawesi Utara.

Unit pelayanan yang ada di daerah sangatlah dibutuhkan oleh masyarakat. Unit pelayanan pembayaran kewajiban Pajak Kendaraan bermotor selain mempermudah akses bagi masyarakat hal ini juga dapat menimbulkan dampak yang baik bagi peningkatan realisasi pajak kendaraan bermotor. Dalam penelitian ini Perumusan permasalahan adalah Megidentifikasi serta menganalisa potensi-potensi pajak kendaraan bermotor selanjutnya merumuskan strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan realisasi penerimaan pajak kendaraan bermotor di Provinsi Sulawesi Utara.

Dari permasalahan yang telah di kemukakan, Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana strategi badan pendapatan daerah dalam meningkatkan realisasi pajak kendaraan bermotor di provinsi sulawesi utara.

KAJIAN TEORITIS

Konsep Desentralisasi

Perkembangan konsep desentralisasi tumbuh seiring dengan kebutuhan negara demokrasi telah sejak lama. Sebuah konsep desentralisasi banyak diperdebatkan, khususnya di negara-negara sedang berkembang pada tahun 1950-an. Desentralisasi adalah asas penyelenggaraan pemerintahan yang dipertentangkan dengan sentralisasi. Desentralisasi menghasilkan pemerintahan local. Adanya pembagian kewenangan serta tersedianya ruang gerak yang memadai untuk memaknai kewenangan yang diberikan kepada unit pemerintahan yang lebih rendah (pemerintah lokal), merupakan perbedaan terpenting antara konsep desentralisasi sentralisasi ” (Ibrahim : 2013).

Desentralisasi fiskal merupakan salah satu mekanisme transfer dana dari APBN dalam kaitan dengan kebijakan keuangan negara yaitu untuk mewujudkan ketahanan

fiskal yang berkelanjutan (*fiscal sustainability*) dan memberikan stimulus terhadap aktivitas perekonomian masyarakat, maka dengan kebijakan desentralisasi fiskal diharapkan akan menciptakan pemerataan kemampuan keuangan antar daerah yang sepadan dengan besarnya kewenangan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah otonom (Sun'an dan Senuk 2015).

Desentralisasi fiskal merupakan konsekuensi dari pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia. Sama seperti otonomi daerah, desentralisasi fiskal pada dasarnya memiliki tujuan untuk meningkatkan potensi daerah, dalam hal ini adalah dari segi fiskal. Fiskal berasal dari masyarakat dan dianggap oleh pemerintah sebagai pendapatan untuk digunakan berbagai program-program pemerintah yang tentunya bertujuan untuk mengatur tata pemerintahannya sendiri.

Pajak menurut Rochmat Soemitro dalam Mardiasmo (2000) pajak adalah “iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal balik (kontra prestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.”

Menurut Davey (1988:39-40) ada beberapa pengertian tentang pajak daerah antara lain :

1. Pajak yang dipungut oleh Pemerintah Daerah dengan pengaturan dari daerah sendiri;
2. Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional tetapi penetapan tarifnya dilakukan oleh Pemerintah Daerah;
3. Pajak yang ditetapkan dan dipungut oleh Pemerintah Daerah;
4. Pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh pemerintah pusat tetapi hasilnya diberikan kepada, dibagihasilkan, atau dibebani pungutan tambahan (opsen) oleh Pemerintah Daerah.

Dalam UU Nomor 1 tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 21 mengatakan bahwa “Pajak Daerah yang selanjutnya disebut Pajak adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Berdasarkan pengertian tentang Pajak Daerah, dapat disimpulkan bahwa Pajak Daerah merupakan sumber pendapatan daerah yang sah untuk membiayai proses pelaksanaan pemerintahan yang ada di daerah dan bertujuan untuk pembangunan serta kemakmuran masyarakat.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian pada dasarnya merupakan suatu proses penelitian mulai dari penyusunan kerangka konseptual, identifikasi masalah, perumusan hipotesis, pengumpulan data sampai pada dengan proses analisis data yang sangat berguna sebagai pedoman peneliti dalam mencapai tujuan penelitian terkait dengan teori dan kepustakaan yang ada. Nadzir (2013:84)

Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian Campuran, data di kumpulkan melalui studi dokumentasi dan wawancara. Data penelitian dilaksanakan pada bulan agustus sampai oktober 2022. Lokasi penelitian pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Data di kumpulkan melalui triangulasi data. Selanjutnya menggunakan tipologi klasen untuk melihat potensi suatu sektor pendapatan asli daerah. Dalam menganalisis data, penulis menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Reduksi Data

Data yang didapat dari lapangan masih berupa atau berbentuk uraian atau

laporan yang terperinci yang akan terasa sulit untuk dicerna apabila tidak direduksi, dirangkum hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal penting dan dicari polanya.

2. Analisis Data

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap data-data kuantitatif yang ada kemudian melakukan perhitungan rumus untuk mendapatkan hasil potenai pajak kendaraan bermotor. Selanjutnya, di gunakan teknik analisis untuk menentukan strategi dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis SWOT.

Potensi pajak merupakan kemampuan pemungutan pajak dalam kondisi ideal dimana dalam pemungutan pajak tersebut tidak terdapat gangguan/hambatan yang bersifat internal dan eksternal. Pendekatan makro dilakukan dengan menggunakan teknik statistik tertentu berdasarkan data-data sekunder tahun sebelumnya, baik data time series atau perkembangan beberapa tahun realisasi penerimaan pajak daerah saja maupun dengan mengkaitkannya dengan faktor lain yang mempengaruhi penerimaan pajak daerah tersebut. Data sekunder ini menggambarkan capaian kinerja penerimaan pajak daerah pada masa lalu, yang belum tentu sesuai dengan potensi, seringkali hanya menggambarkan pencapaian target. Oleh sebab itu, penggunaan data sekunder ini untuk estimasi masa datang, lebih tepat disebut Proyeksi Target.

Dalam penelitian ini penulis memilih pendekatan makro karena menggunakan data time series atau perkembangan beberapa tahun realisasi penerimaan pajak daerah. Salah satu Teknik analisis pendekatan makro yang dapat dilakukan dalam penentuan potensi pajak daerah adalah Analisis Tipologi Klassen. Teknik pengelompokan ini dapat memetakan potensi daerah secara sektoral kedalam empat kategori, yaitu:

1. Penerimaan Prima Pajak daerah yang termasuk klasifikasi penerimaan prima jika rasio tambahan (pertumbuhan) lebih besar atau sama dengan satu.
 2. Penerimaan Potensial Pajak daerah yang termasuk klasifikasi penerimaan potensial jika rasio tambahan (pertumbuhan) lebih kecil atau sama dengan satu dan rasio proporsi atau sumbangannya terhadap rata-rata total penerimaan pajak daerah lebih besar atau sama dengan satu.
 3. Berkembang Pajak daerah yang termasuk klasifikasi berkembang jika rasio tambahan (pertumbuhan) lebih besar atau sama dengan satu dan rasio proporsi atau sumbangannya terhadap rata-rata total penerimaan pajak daerah lebih kecil atau sama dengan satu.
 4. Terbelakang. Pajak daerah yang termasuk klasifikasi berkembang jika rasio tambahan (pertumbuhan) dan sumbangannya terhadap rata-rata total penerimaan pajak daerah lebih kecil atau sama dengan satu.
- Selanjutnya merumuskan strategi digunakan teknik analisis SWOT dan Litmus tes. Matriks SWOT yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel 3 Matriks Analisis SWOT

faktor Internal faktor eksternal	STRENGTHS (S) Tentukan 4-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan cara memanfaatkan peluang
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor yang menjadi peluang eksternal		
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor yang menjadi ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Bryson, 2016

Selanjutnya, menggunakan Litmus test untuk mengembangkan beberapa ukuran tentang bagaimana strategisnya isu tersebut. (Bryson 2005:185). Setiap isu strategis yang telah teridentifikasi diberikan 13 pertanyaan yang kemudian diberi penilaian. Berikut in adalah daftar pertanyaan *Litmus tes*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Badan Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor

Setelah mengidentifikasi isu-isu strategis berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, selanjutnya perumusan strategi yang mungkin dapat diimplementasikan dengan cara refleksi

atas berbagai kemungkinan kombinasi dari keempat strategi untuk merumuskan empat macam strategi, yakni: strategi *Streghts Opportunities* (S-O), strategi *Streght Threats* (S-T), strategi *Weekness Opportunities* (W-O), dan strategi *Weekness Threats* (W-T). Maka pilihan strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan realisasi pajak kendaran bermotor di Provinsi Sulawesi Utara, dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi S-O, strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
 - Meningkatkan realisasi Pajak Kendaraan Bermotor
2. Strategi W-O, strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang
 - Meningkatkan sarana dan prasarana layanan pajak kendaraan bermotor
 - Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur dengan kompetensi teknis pengelolaan administrasi dan penguasaan teknologi.
3. Strategi S-T, strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi tantangan.
 - Mengintensifikasikan sosialisasi Perda-perda tentang Pajak Daerah kepada masyarakat

- Melakukan pemuthahiran data Pajak Kendaraan Bermotor
 - Berkoordinasi dengan instansi terkait di Kabupaten/Kota bahkan hingga ke tingkat Kecamatan dan Desa/Kelurahan untuk meningkatkan jangkauan pelayanan termasuk untuk menjangkau penunggak pajak daerah di pelosok wilayah
4. Strategi W-T, strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.
- Meningkatkan pelayanan pajak Kendaraan bermotor
 - Memaksimalkan potensi pajak kendaraan bermotor

Hasil analisis SWOT yang dikemukakan di atas, diperoleh 8 (delapan) strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan realisasi pajak kendaran bermotor di Provinsi Sulawesi Utara. Pembahasan dan strategi pilihan yang diungkapkan di atas, maka untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada matriks analisis SWOT dibawah ini:

Tabel 1
Analisis SWOT Badan Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor Di Provinsi Sulawesi Utara

ANALISIS SWOT	STRENGTH	WEAKNESS
	1. Dukungan dana yang memadai merupakan kekuatan utama dalam pelayanan pajak kendaraan bermotor 2. Kejelasan struktur organisasi yang ada sebagai panduan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi 3. Adanya Perda terkait Pajak Daerah 4. Jumlah SDM yang memadai 5. Kerjasama dengan Pemerintah Daerah Kabupaten/kota 6. Kondisi stabilitas keamanan wilayah daerah yang kondusif.	1. Masih rendahnya penguasaan teknologi informasi 2. Masih Kurangnya sarana dan prasarana pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor 3. Masih kurangnya sosialisasi kepada masyarakat tentang pajak kendaraan bermotor 4. Potensi kendaraan Bermotor yang belum dikelola secara optimal

OPPORTUNITY	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
1. Pertumbuhan ekonomi yang positif sehingga kemampuan membayar pajak daerah semakin meningkat 2. Adanya pihak swasta yang bisa di ajak bekerjasama (Bank Sulut-Go) 3. Kerjasama dengan instansi terkait (kepolisian)	1. Meningkatkan realisasi Pajak Kendaraan Bermotor	1. Meningkatkan sarana dan prasarana layanan pajak kendaraan bermotor 2. meningkatkan kualitas sumber daya aparatur dengan kompetensi teknis pengelolaan administrasi dan penguasaan teknologi.
THREATS	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
1. Masih rendahnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak kendaraan bermotor 2. Jarak jangkauan masyarakat ke unit pelayanan Pajak Daerah yang tersedia relatif jauh 3. Kondisi geografis wilayah daerah yang sulit dijangkau	1. Mengintensifasikan sosialisasi Perda-perda tentang Pajak Daerah kepada masyarakat 2. Melakukan pemuthahiran data Pajak Kendaraan Bermotor 3. Berkoordinasi dengan instansi terkait di Kabupaten/Kota bahkan hingga ke tingkat Kecamatan dan Desa/Kelurahan untuk meningkatkan jangkauan pelayanan termasuk untuk menjangkau penunggak pajak daerah di pelosok wilayah	1. Meningkatkan pelayanan pajak Kendaraan bermotor 2. Memaksimalkan potensi pajak kendaraan bermotor

Sumber : diolah penulis 2022

Hasil matriks analisis SWOT di atas terdapat 7 (tujuh) isu strategis dalam Strategi dalam meningkatkan realisasi pajak kendaran bermotor di Provinsi Sulawesi Utara, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan realisasi Pajak Kendaraan Bermotor
2. Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur dengan kompetensi teknis pengelolaan administrasi dan penguasaan teknologi.
3. Meningkatkan sarana dan prasarana layanan pajak kendaraan bermotor
4. Mengintensifasikan sosialisasi Perda-perda tentang Pajak Daerah kepada masyarakat
5. Melakukan pemuthahiran data Pajak Kendaraan Bermotor
6. Berkoordinasi dengan instansi terkait di Kabupaten/Kota bahkan hingga ke tingkat Kecamatan dan Desa/Kelurahan untuk meningkatkan jangkauan pelayanan

- termasuk untuk menjangkau penunggak pajak daerah di pelosok wilayah
7. Meningkatkan pelayanan pajak Kendaraan bermotor
8. Memaksimalkan potensi pajak kendaraan bermotor

Berdasarkan 8 (delapan) isu strategis yang didapatkan melalui analisis SWOT di atas, maka selanjutnya menggunakan *litmus test* dan berdasarkan nilai masing-masing isu akan ditetapkan isu strategis dalam meningkatkan realisasi pajak kendaran bermotor di Provinsi Sulawesi Utara. Dari hasil analisis SWOT dan *litmus tes* yang dilakukan, maka ditemukan isu strategis dalam meningkatkan realisasi pajak kendaran bermotor di Provinsi Sulawesi Utara yang dapat di kategorikan sebagai berikut:

1. Isu Cukup strategis
 - a. Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur dengan kompetensi teknis pengelolaan administrasi dan penguasaan teknologi.
 - b. Mengintensifikan sosialisasi Perda-perda tentang Pajak Daerah kepada masyarakat
 - c. Melakukan pemuthahiran data Pajak Kendaraan Bermotor
2. Isu sangat strategis
 - a. Meningkatkan realisasi Pajak Kendaraan Bermotor
 - b. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung dalam pelayanan pajak Kendaraan bermotor
 - d. Memaksimalkan potensi pajak kendaraan bermotor

Perumusan Strategi

Setelah isu-isu strategis berhasil diidentifikasi, maka selanjutnya adalah merumuskan strategi. Strategi yang dirumuskan dalam tulisan ini merupakan respon tindak lanjut dari isu-isu strategis yang telah diidentifikasi sebelumnya. Strategi yang diusulkan untuk dilaksanakan adalah didasarkan atas prioritas isu strategis yang dihasilkan melalui pengujian isu-isu strategis sehingga dipilih 3 (tiga) strategi yang paling strategis untuk meningkatkan realisasi pajak kendaran bermotor, yaitu: strategi peningkatan kualitas SDM, strategi pemuthahiran data Pajak Kendaraan Bermotor, dan strategi peningkatan sarana dan prasarana layanan pajak kendaraan bermotor.

Rumusan Strategi Peningkatan Kualitas SDM aparatur sipil negara

Keberadaan SDM dalam organisasi adalah merupakan sumber daya yang paling vital dan merupakan kekuatan (power) bagi kelangsungan hidup suatu

organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut teori Theodore Schults yang menyatakan bahwa human capital sebagai modal insani, menekankan bahwa SDM sebenarnya adalah aset atau modal bagi sebuah organisasi yang justru akan menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam merealisasikan visi dan strateginya (Ruky, 2006:11).

Kondisi sumber daya manusia pada uraian terdahulu telah memberi gambaran bahwa SDM yang berada pada Badan Pendapatan Daerah masih sangat rendah. Rendahnya kualitas SDM itu disebabkan oleh rendahnya pelatihan kompetensi atau keahlian yang dimiliki oleh aparatur tersebut.

Peningkatan terhadap kualitas SDM aparatur bermula dari proses rekrutmen aparatur dan penempatannya dalam posisi kerja yang memungkinkan berkembangnya kemampuan mereka secara optimal. Kontribusi peningkatan kualitas SDM akan menghasilkan pegawai yang memiliki pengetahuan sebagai kekuatan inti untuk menyelamatkan dan memperkuat organisasi dalam jangka panjang terutama dalam mengemban mandat organisasi. Fokus utama dari peningkatan kualitas SDM ini adalah bagaimana mendapatkan atau menghasilkan aparatur sipil negara yang profesional serta memiliki kemampuan manajerial dan teknis.

Lebih lanjut Ruky (2006:11) menjelaskan bahwa untuk sebuah perusahaan atau organisasi manapun, ada “tiga” sumberdaya atau modal strategik lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan atau organisasi yang unggul. Tiga sumberdaya kritis tersebut adalah;

1. *Financial resource* yaitu sumberdaya yang berbentuk dana atau modal finansial yang dimiliki.

2. *Human resource* yaitu sumberdaya yang berbentuk dan berasal dari manusia sebagai modal yang paling dasar.
3. *Information resource* yaitu sumberdaya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun teknis.

Berdasarkan uraian diatas sesuai dengan kondisi SDM yang ada saat ini, maka intervensi terhadap peningkatan kualitas perlu segera dilakukan. Langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk menghasilkan aparatur sipil negara yang profesional dan memiliki kemampuan manajerial dan teknis adalah:

1. Memberikan kesempatan dan mendorong aparatur sipil negara untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya dengan mengikuti pendidikan formal berupa pendidikan S1, S2 maupun S3 serta memberikan diklat struktural berupa DIKLATPIM IV, III, dan II, maupun diklat fungsional serta teknis berupa pelatihan mengenai keuangan daerah, pelayanan pajak kendaraan bermotor, pelatihan IT atau sesuai dengan *skill* yang dibutuhkan.
2. Pemberian kesejahteraan aparatur sipil negara melalui pemberian intensif yang lebih adil yang dapat menunjang motivasi kerja.
3. Penempatan aparatur sipil negara sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang dimiliki.

Rumusan Strategi Peningkatan Sarana dan Prasarana layanan pajak kendaraan bermotor.

Menurut Moenir (1992-119) pengertian sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan,

dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Pengertian sarana menurut Moenir diatas jelas memberi petunjuk sarana dan prasarana merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah peralatan pembantu ataupun peralatan utama, keduanya alat tersebut berfungsi mewujudkan suatu tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan teori diatas, maka peningkatan sarana dan prasarana pelayanan pajak kendaraan bermotor perlu dilakukan untuk mengoptimalkan realisasi pajak kendaraan bermotor. Sarana dan prasarana pendukung yang ada di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam pelayanan pajak kendaraan bermotor masih kurang. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah:

1. Menambah kendaraan dinas di UPTD Samsat-samsat, baik roda 2 (dua) maupun roda 4 (empat), dimana kendaraan roda 4 (empat) dapat di gunakan sebagai pelayanan Samsat keliling dan roda 2 (dua) dapat digunakan untuk penagihan tunggakan pajak kendaraan bermotor.
2. Prasarana untuk teknologi informasi, seperti peralatan komputer dengan membangun jaringan LAN (*local area network*) sehingga lebih memudahkan bagi instansi pengelola Pajak Daerah untuk mengakses data yang dibutuhkan.
3. Menambah gerai-gerai pelayanan kendaraan bermotor di tempat-tempat samai.

Strategi Pemutakhiran data Pajak Kendaraan Bermotor

Pemutakhiran data merupakan proses peremajaan dan pembaharuan data yang bertujuan untuk mewujudkan data yang akurat, terkini, terpadu, berkualitas

baik sehingga dapat menciptakan interoperabilitas data. Demikian pula dalam pengelolaan objek pajak daerah khususnya Pajak Kendaraan Bermotor. Pemutahiran data kendaraan bermotor dapat mempermudah dalam penetapan target pajak kendaraan bermotor sebab potensi pajak kendaraan bermotor yang tidak terdata dengan baik berdampak negatif terhadap penetapan target pajak daerah khususnya pajak kendaraan bermotor. Oleh karena itu pendataan terhadap potensi sumber-sumber wajib pajak merupakan langkah strategis sebagai upaya peningkatan penerimaan daerah dari sektor pajak kendaraan bermotor.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis SWOT yang digunakan dalam penelitian ini, maka diperoleh strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan target penerimaan pajak daerah, yaitu dengan menggunakan strategi peningkatan atau pengembangan dari kekuatan internal organisasi yaitu peningkatan kualitas SDM aparatur dalam bentuk Pendidikan formal serta pelatihan kompetensi dasar yang di butuhkan organisasi dengan adanya dukungan dari lembaga terkait baik swasta, pemerintah daerah kabupaten/kota dan pihak kepolisian yang sepenuhnya mendukung program dan visi misi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam meningkatkan realisasi pajak kendaraan bermotor. Melalui analisis SWOT, terdapat beberapa faktor internal yang menjadi kelemahan, yaitu SDM yang masih rendah, masih kurangnya sarana dan prasarana layanan pajak kendaraan bermotor serta belum maksimalnya pengelolaan potensi pajak kendaraan bermotor. Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang bagi Badan Pendapatan

Daerah Provinsi Sulawesi Utara yaitu: Peraturan Daerah No 3 Tahun 2018 tentang Pajak Daerah, besarnya jumlah penduduk, kerjasama dengan pihak swasta, Kerjasama dengan pemerintah daerah kabupaten/kota dan pihak kepolisian. Adapun faktor-faktor yang merupakan ancaman, yaitu: masih rendahnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak kendaraan bermotor, mutasi kendaraan tidak melalui Samsat. Tinjauan kritis yang dilakukan terhadap aspek kekuatan dan kelemahan serta aspek peluang dan ancaman, maka dapat dirumuskan strategi peningkatan realisasi pajak kendaraan bermotor di Provinsi Sulawesi Utara, yakni: Strategi mengintensifikan pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor, Strategi mengintensifikan sosialisasi Perda-perda tentang Pajak Daerah kepada masyarakat, Strategi pemutahiran data pajak kendaraan bermotor, Strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara dan Strategi meningkatkan sarana dan prasarana pendukung dalam pelayanan pajak kendaraan bermotor.

DAFTAR PUSTAKA

- A.S. Moenir, 1992. Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. Bumi Aksara. Jakarta
- Bryson, Jhon. 2016. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Davey, 1988, *Pembiayaan Pemerintahan Daerah*, UI-Press, Jakarta
- Ibrahim, Zainal. 2013. *Pengantar Ekonomi Makro*, (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) IAIN Sultan Maulana Hasanudin Banten: Banten, 2013), Cet. 1, edisi Revisi, hal. 193

- Mardiasmo, 2000, Perpajakan, Andi Press,
Yogyakarta----. 2013,
Nazir, M, 2011, Metode Penelitian. Edisi
Ketujuh.Bogor: Ghalia Indonesia
Ruky, Ahmad. S (2006); Sumber Daya
Manusia Berkualitas Mengubah
Visi Menjadi Realitas, Jakarta: PT
Gramedia Pustaka Utama
Sun'an, & Senuk, Abdurrahman. (2015).
Ekonomi Pembangunan Daerah.
Jakarta : Mitra Wacana Media