

IMPLEMENTASI STRATEGI PENERIMAAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR

Zulkaffi

Program Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas, Km. 12,5 Panam Pekanbaru, 28293

Abstract: Implementation Strategies Motor Vehicle Tax. The purpose of research is to investigate the implementation of the motor vehicle tax revenue in the Technical Implementation Unit (UPT) Income Rokan Hulu. The informants are officers motor vehicle tax recipients and taxpayers. Data were collected by interview, observation and documentation. Data analysis started from the data reduction, data presentation and conclusion. The results showed that in the implementation of strategies to increase tax revenues, motor vehicle has been running pretty well. But in its implementation still found that factors inhibiting factor means of building and budget.

Keywords: strategy, strategy implementation, local taxes

Abstrak: Implementasi Strategi Pajak Kendaraan Bermotor. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui implementasi penerimaan pajak kendaraan bermotor di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu. Informan penelitian adalah petugas penerima pajak kendaraan bermotor serta wajib pajak. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dimulai dari reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan pajak kendaraan bermotor sudah berjalan dengan cukup baik. Namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan faktor penghambat yaitu faktor sarana gedung dan anggaran.

Kata kunci: strategi, implementasi strategi, pajak daerah

PENDAHULUAN

Pajak daerah adalah pungutan daerah menurut peraturan yang ditetapkan sebagai badan hukum publik dalam rangka membiayai rumah tangganya. Dengan kata lain pajak daerah adalah pajak yang wewenang pungutannya ada pada daerah dan pembangunan daerah. Pelaksanaan otonomi daerah secara langsung akan berpengaruh terhadap sistem pembiayaan, pengelolaan dan pengawasan keuangan daerah. Sistem pembiayaan daerah dalam konteks otonomi daerah merupakan salah satu aspek yang paling penting. Daerah diharapkan dapat meningkatkan kapasitas fiskal (*fiscal capacity*) agar mampu mencukupi kebutuhan fiskal (*fiscal need*) sehingga tidak mengalami defisit fiskal (*fiscal gap*), (Kaho, 2002).

Undang-undang No. 28 Tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah,

menjelaskan pajak daerah 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. Di dalam Undang-undang No. 28 Tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah sudah di bagi pajak daerah yang harus dikelola oleh Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota. Adanya pembagian kewenangan dalam pengelolaan pajak daerah, diharapkan tidak lagi ditemukan permasalahan pengelolaan potensi pajak daerah yang ada di daerah. Adapun pembagian jenis pajak daerah antara Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota berdasarkan pasal 2 dalam Undang-undang No. 28 Tahun 2009 tentang pajak daerah dan

retribusi daerah, yaitu :

1. Jenis Pajak Provinsi terdiri atas :
 - a. Pajak Kendaraan Bermotor
 - b. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor
 - c. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor
 - d. Pajak Air Permukaan
 - e. Pajak Rokok
2. Jenis Pajak Kabupaten/Kota terdiri atas :
 - a. Pajak Hotel
 - b. Pajak Restoran
 - c. Pajak Hiburan
 - d. Pajak Reklame
 - e. Pajak Penerangan Jalan
 - f. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
 - g. Pajak Parkir
 - h. Pajak Air Tanah
 - i. Pajak Sarang Burung Walet
 - j. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan
 - k. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan

Salah satu pajak daerah yang menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi untuk menggali dan mengelolanya adalah Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) berdasarkan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang pajak dan retribusi daerah adalah kendaraan bermotor beroda beserta gandengannya, yang dioperasikan di semua jenis jalan darat dan kendaraan bermotor yang dioperasikan di air dengan ukuran isi kotor GT 5 (lima *Gross Tonnage*) sampai dengan GT 7 (tujuh *Gross Tonnage*), kecuali kereta api, kendaraan bermotor yang semata-mata digunakan untuk keperluan pertahanan dan keamanan negara dan kendaraan bermotor yang dimiliki dan/atau dikuasai kedutaan, konsulat, perwakilan negara asing dengan asas timbal balik dan lembaga-lembaga internasional yang memperoleh fasilitas pembebasan pajak dari Pemerintah. Sedangkan subjek pajak dari Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) adalah orang pribadi atau badan yang memiliki dan/atau menguasai kendaraan bermotor. Wajib Pajak Kendaraan Bermotor

(PKB) adalah orang pribadi atau badan yang memiliki kendaraan bermotor. Dalam hal wajib pajak badan, kewajiban perpajakannya diwakili oleh pengurus atau kuasa Badan tersebut.

Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) merupakan salah satu potensi pajak daerah yang produktif di Provinsi Riau dalam memberikan kontribusi yang besar pada penerimaan PAD Provinsi Riau. Sehubungan dengan itu, target pajak yang terus ditingkatkan setiap tahunnya dan realisasi yang telah dicapai selalu melebihi target yang telah ditentukan mengindikasikan bahwa target yang ditetapkan masih jauh dari potensi yang bisa didapatkan sehingga potensi penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) belum optimal. Untuk mengoptimalkan potensi Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) perlu diketahui implementasi strategi yang tepat dalam upaya penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan faktor-faktor apa saja yang dapat menghambat penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) tersebut. Maka dengan demikian perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : *Pertama*, bagaimana implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu ? *Kedua*, apa saja faktor-faktor yang menghambat implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu ?

Bryson (2011) menjelaskan bahwa strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya. Kemudian Hamel dan Prahalad (2005) menjelaskan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Dalam lingkungan organisasi atau pe-

rusahaan, strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang diinginkan tercapai. Menurut Grant (2009) strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu :

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan
Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.
2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi
Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan.
3. Strategi sebagai target
Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.

Manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh satu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula. Dengan kata lain strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi.

Manajemen strategik berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktek. Manajemen strategik dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Terdapat adanya *analisis strategik* dimana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. Terdapat pula adanya *pilihan strategik* yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasi, dan pilihan antara mereka. Akhirnya terdapat pula *implementasi strategi* yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan. Manajemen strategik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. (Wheelen and Hunger, 2012)

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan. (Wheelen and Hunger, 2012)

Pendapat lain menjelaskan implementasi strategi adalah tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih jelas dan tepat bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan. (Haris, Amirullah, dan Budiyo, 2004).

Wheelen and Hunger (2012), menjelaskan implementasi strategi dapat dikembangkan melalui :

1. Program
Program merupakan pernyataan aktivi-

tas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Program dibuat sebagai tindakan orientasi strategi.

2. Anggaran

Anggaran adalah pernyataan dari program perusahaan dalam kondisi keuangan. Dalam anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program.

3. Prosedur

Prosedur, terkadang dikatakan *Standard Operating Procedures* (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar.

Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh hasil sesuai dalam rencana organisasi, perusahaan harus menganalisa lingkungan eksternal, mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan tersebut, menentukan mana di antara sumber daya internal dan kemampuan yang dimiliki yang merupakan kompetensi intinya, dan memilih strategi yang cocok untuk diterapkan (*strategic formulation*). Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing. (Tedjo Tripomo, 2005). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi penerimaan pajak kendaraan bermotor di Unit Pelaksana Teknis Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan analisa kualitatif. Informan penelitian adalah petugas pajak kendaraan bermotor dan wajib pajak. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis melalui tahap reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL

Program

Program merupakan pernyataan aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Setiap program yang disusun merupakan pedoman dan petunjuk bagi organisasi untuk dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya sebuah program dalam organisasi, maka setiap unit-unit kerja dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah diatur. Untuk mengetahui hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan kunci tentang program dalam implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu, dapat dilihat sebagai berikut:

“Pendataan dan verifikasi potensi PKB baru dilakukan melalui razia yang dilakukan pihak Kepolisian dan mengcross cek data wajib pajak yang membayar dan yang belum membayar. Upaya ini dilakukan untuk melihat kekuatan potensi PKB yang ada di wilayah kami. Pembentukan UP pembantu sudah kami lakukan...di Rokan Hulu sudah tiga UP pembantu yaitu UP Kepenuhan, UP Ujung Batu dan UP Tambusai atau Dalu-Dalu. Hal ini kami lakukan supaya pelayanan penerimaan PKB lebih dekat dengan para wajib pajaknya. Kemudian melayani penerimaan PKB melalui Samsat keliling belum dilakukan, karena fasilitas tersebut belum tersedia di wilayah kami...” (Wawancara dengan Kepala UPT Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu, 14 November 2015).

Wawancara juga dilakukan terhadap informan pelengkap, untuk mengetahui tentang program dalam implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu, yaitu:

“Kami wajib pajak atau masyarakat belum pernah didata secara langsung oleh petugas samsat, tetapi razia yang dilakukan pihak Kepolisian ada dilakukan. Namun razia yang dilakukan tidak menanyakan

tentang masalah PKB tetapi lebih kepada kelengkapan surat-surat kendaraan. Pembentukan UP pembantu sudah dilakukan... sehingga sangat membantu kami dalam membayar PKB. Namun tingkat kesadaran masyarakat atau wajib pajak yang masih rendah dalam membayar PKB, karena mereka berfikir membayar PKB bukan merupakan suatu yang utama. Karena kepentingan pembayaran PKB apabila kendaraan yang digunakan dibawa ke kota, kalau hanya dipakai di desa tidak perlu bayar PKB. Untuk Sam-sat Keliling belum pernah kami nampak di wilayah ini dalam membantu untuk pelayanan penerimaan PKB...”(Wawancara dengan masyarakat (Usin Ahmad) Desa Kepenuhan Barat, 14 November 2015).

Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan dari program organisasi dalam kondisi keuangan, dalam hal ini merupakan pembiayaan yang dikeluarkan untuk mendukung terlaksananya program. Implementasi sebuah program tidak akan mungkin terwujud apabila tidak didukung oleh anggaran yang baik. Karena anggaran akan menjadi faktor kunci bagi terlaksananya seluruh program yang sudah disusun dan direncanakan. Untuk mengetahui hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan kunci tentang anggaran dalam implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu, dapat dilihat sebagai berikut:

“Anggaran yang disediakan untuk mengaji tenaga honorer memang ada, tetapi pengeluarannya tidak berjalan dalam setiap bulan. Pembayaran gaji honorer paling cepat 2 bulan sekali atau 3 bulan sekali, sehingga terkadang kurang memotivasi tenaga honorer dalam melaksanakan tugasnya. Anggaran untuk fasilitas dan IT yang mendukung pemungutan PKB masih minimal, sehingga terkadang fasilitas dan IT yang tersedia belum mendukung proses pemungutan PKB. Namun belum menghalangi proses pembayaran PKB secara signifikan, karena be-

berapa proses pembayaran juga masih dilakukan secara manual...” (Wawancara dengan Kepala UP Pembantu Kepenuhan, 15 November 2015)

Wawancara juga dilakukan terhadap informan pelengkap, untuk mengetahui tentang anggaran dalam implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu, yaitu:

“Mengenai anggaran yang disediakan untuk operasional organisasi, kami tidak mengetahuinya. Tetapi keberadaan tenaga honorer memang ada, bahkan untuk UPT pendapatan dan UP pembantu keberadaan tenaga honorer ini sangat membantu pelaksanaan kerja. Karena PNS yang dimiliki oleh UPT pendapatan dan UP pembantu sangat sedikit. Fasilitas yang mendukung penerimaan PKB sudah ada, ruang tunggu ada, papan informasi ada, komputer (lihat gambar 1 dan 2). Hal itu seperti cukup untuk mendukung penerimaan PKB di UPT pendapatan dan UP pembantu...”(Wawancara dengan masyarakat wajib pajak (Hadi Putrawan) Kelurahan Kota Tengah, 15 November 2015).



Gambar 1. Fasilitas Gedung UPT Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu



Gambar 2. Ruang tunggu dan pembayaran pajak oleh wajib pajak

Prosedur

Prosedur merupakan sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar. Penyusunan prosedur kerja yang baik akan sangat membantu dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah dibebankan. Karena prosedur kerja yang disusun akan memberikan arahan dan petunjuk bagi petugas untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Untuk mengetahui hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan kunci tentang prosedur dalam implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu, dapat dilihat sebagai berikut:

“SOP pembayaran PKB sudah tersedia melalui papan-papan informasi yang ada di ruang tunggu pembayaran. Keberadaan SOP ini memang sangat membantu masyarakat dalam melakukan pembayaran PKB yang dimilikinya. Bahkan pihak pemungut pajak akan membantu menyelesaikan pelayanan PKB secepatnya, apabila ketentuan yang disyaratkan dapat dipenuhi oleh masyarakat. Kemudian SDM yang dimiliki sudah cukup untuk saat ini dengan kondisi kantor yang kecil, namun apabila nanti pindah ke kantor yang lebih besar maka SDM yang ada

sangat tidak mencukupi. Apalagi SDM yang dimiliki saat ini masih berstatus honor, sehingga apabila tidak menemukan suasana yang nyaman dalam bekerja mereka bisa mengundurkan diri. Selanjutnya pembagian kewenangan, tugas dan tanggung jawab sudah dilakukan untuk masing-masing unit kerja telah dilakukan. Tinggal kemampuan dan ketrampilan masing-masing SDM saja untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan...”(Wawancara dengan Kasubag Tata Usaha UPT Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu, 16 November 2015).

Wawancara juga dilakukan terhadap informan pelengkap, untuk mengetahui tentang prosedur dalam implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu, yaitu:

“Papan pengumuman tentang syarat pembayaran PKB dan langkah-langkah pembayaran dimasing-masing loket sudah tersedia, bahkan ruang tunggu pembayaran yang disediakan juga nyaman walaupun kondisinya kecil. Biasanya masyarakat yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam pembayaran PKB tidak pernah dipersulit oleh petugas dan proses penyelesaiannya juga cepat...bahkan masyarakat yang tidak lengkap persyaratannya akan dibantu mencari solusinya agar PKB yang dibebankan tetap dapat dibayar...untuk SDM yang dimiliki kami tidak tahu secara mendetail...sedangkan mengenai tugas dan tanggung jawabnya kami juga tidak tahu secara mendetail pula...”(Wawancara dengan masyarakat wajib pajak (Suwarni dan Suprpto) Desa Rambah Utama).

Faktor-faktor yang menghambat

Dari hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dengan informan dan observasi lapangan ditemukan faktor-faktor yang menghambat implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan pajak kendaraan bermotor (PKB) di unit pelak-

sana teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu adalah 1) Faktor sarana gedung penerimaan PKB, masih sangat sederhana dan kurang mendukung dalam upaya penerimaan PKB secara maksimal; 2) Faktor SDM, yang kami miliki memang masih minimal dan hanya berpendidikan SLTA mayoritas. dan 3) Keterbatasan anggaran dalam upah tenaga honorer memang sangat mengganggu motivasi dan semangat kerja tenaga honorer. Sebab kantor kami mayoritas dihuni oleh tenaga honorer.

PEMBAHASAN

Program

Keberadaan program dalam suatu organisasi akan sangat penting untuk bisa menentukan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Sebab kedudukan program dapat dijadikan sebagai langkah-langkah strategis bagi organisasi untuk merealisasikan apa yang telah direncanakan. Suatu organisasi yang tidak memiliki program dalam melaksanakan aktivitasnya, maka organisasi itu dengan sendirinya tidak akan mampu merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dan akan berhenti dalam melakukan aktivitasnya.

Dari hasil keseluruhan wawancara yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa program yang dilakukan oleh UPT pendapatan Kabupaten Rokan Hulu dalam mengimplementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) sudah berjalan dengan cukup baik. Artinya program-program yang dilakukan UPT pendapatan seperti pendataan dan verifikasi potensi PKB dan pembentukan UP pembantu sudah dilaksanakan. Hanya penyediaan Samsat Keliling untuk membantu pelayanan penerimaan PKB di wilayah Kabupaten Rokan Hulu saja yang belum tersedia. Realitas ini membuktikan bahwa tingkat keseriusan dan komitmen UPT pendapatan Kabupaten Rokan Hulu dalam memaksimalkan penerimaan PKB sangatlah tinggi. Sebab UPT pendapatan sudah menyediakan unit pelayanan (UP) pembantu sebanyak 3 tempat atau lokasi, guna membantu penerimaan

PKB di wilayah Kabupaten Rokan Hulu. Keberadaan UP pembantu sangat membantu masyarakat untuk melakukan pembayaran PKB yang dibebankan akibat kepemilikan kendaraan bermotornya. Dalam upaya mendukung kesadaran masyarakat dalam membayar PKB, pihak UPT pendapatan juga telah melakukan beberapa strategi pendataan dan verifikasi seperti razia bersama dengan pihak Kepolisian dan Jasa Raharja. Walaupun frekuensinya yang masih minimal, setidaknya telah memberikan dorongan kepada masyarakat untuk melakukan pembayaran PKB yang dibebankan. Tinggal lagi kesadaran masyarakat itu didukung oleh kemauan dan keinginan untuk membayar PKB. Tetapi pihak UPT pendapatan harus terus menyusun program-program kerjanya untuk mendukung penerimaan PKB yang maksimal, misalnya dengan mensosialisasikan pentingnya membayar PKB bagi masyarakat, meningkatkan kegiatan razia bersama dan melakukan *social mapping* keberadaan kendaraan bermotor masyarakat dalam mendukung data potensi PKB serta membuat strategi pembayaran PKB bisa dilakukan di Kantor Desa, khusus bagi desa yang berada di wilayah pedalaman dan sulit terjangkau dari UP pembantu terdekat.

Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan dari program organisasi dalam kondisi keuangan, dalam hal ini merupakan pembiayaan yang dikeluarkan untuk mendukung terlaksananya program. Implementasi sebuah program tidak akan mungkin terwujud apabila tidak didukung oleh anggaran yang baik. Karena anggaran akan menjadi faktor kunci bagi terlaksananya seluruh program yang sudah disusun dan direncanakan. Sebab anggaran akan membiayai seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi untuk mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu keberadaan anggaran akan sangat menentukan untuk tercapai dan tidak tercapainya suatu program.

Dari hasil keseluruhan wawancara yang dilakukan dapat disimpulkan bah-

wa anggaran yang disediakan oleh UPT pendapatan Kabupaten Rokan Hulu dalam mengimplementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) masih belum maksimal atau belum memenuhi kebutuhan. Artinya perencanaan anggaran belanja yang disusun oleh Dinas Pendapatan Provinsi sebagai induk organisasi bagi UPT pendapatan dan UP pembantu belum mampu sepenuhnya membaca kebutuhan dari masing-masing unit kerjanya. Pemenuhan anggaran untuk upah tenaga honorer masih belum maksimal, pemenuhan anggaran untuk memenuhi fasilitas dan IT kerja juga masih belum maksimal. Kondisi ini tentunya dapat menghambat pelaksanaan kinerja yang sudah dibebankan kepada UPT pendapatan dan UP pembantu yang telah ditetapkan. Keterbatasan anggaran upah bagi tenaga honorer membuat UPT pendapatan dan UP pembantu tidak dapat menerima tenaga honorer yang profesional sesuai dengan kebutuhan. Sebab dengan upah yang minimal dan masih dibawah standar UMR, tentunya tidak ada tenaga kerja profesional yang siap bekerja dan membantu UPT pendapatan atau UP pembantu dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Fakta inilah yang membuat UPT pendapatan dan UP pembantu harus memaksimalkan anggaran yang disisihkan untuk pembayaran upah, agar dapat merekrut tenaga kerja sesuai dengan anggaran yang diberikan. Efek domain yang diterima oleh UPT pendapatan dan UP pembantu tentunya dengan merekrut tenaga kerja yang bisa diupah dengan anggaran yang disediakan. Akibatnya tenaga kerja yang diperoleh hanya berpendidikan dilevel tingkat menengah atas dan diploma saja, yang mana dalam melaksanakan tugasnya sangat dibutuhkan pembinaan dan arahan dari tenaga kerja lainnya yang berada di UPT pendapatan dan UP pembantu. Kemudian untuk anggaran fasilitas kerja dan IT juga masih belum memenuhi seluruh kebutuhan dalam upaya memaksimalkan penerimaan PKB dan pajak lainnya. Gedung fasilitas kerja yang masih sederhana, bahkan untuk melakukan uji kendaraan yang merupakan

rangkaian dalam penerimaan PKB juga masih sulih dilakukan. Fasilitas IT yang tersedia juga masih secukupnya, artinya IT yang berhubungan dengan komputerisasi masih belum memadai dan ditambah lagi tenaga yang mengoperasikan IT juga belum memadai. Akibatnya sistem pembayaran PKB masih ada yang manual dan ada yang komputerisasi. Realitasnya ini akan sangat menghambat apabila pembayaran sistem *online* untuk PKB diterapkan oleh UPT pendapatan atau Samsat daerah.

Prosedur

Setiap program kerja yang disusun dan ditetapkan seharusnya memiliki prosedur kerja yang jelas, agar pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan dapat teratur dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prosedur kerja biasanya sudah diatur didalam perundang-undangan atau disusun oleh *top management* dalam setiap organisasi. Hal ini dilakukan supaya setiap SDM yang ada dalam organisasi memiliki pedoman dan petunjuk untuk melakukan setiap pekerjaan yang telah dilimpahkan. Oleh karenanya keberadaan prosedur kerja menjadi kewajiban bagi organisasi untuk mengarahkan setiap SDM-nya agar bekerja sesuai dengan petunjuk dan arahan yang sudah ditetapkan guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Dari hasil keseluruhan wawancara yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa prosedur yang dilaksanakan oleh UPT pendapatan Kabupaten Rokan Hulu dalam mengimplementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) sudah berjalan dengan baik. Artinya pihak UPT pendapatan dan UP pembantu sudah mampu menyediakan SOP pelayanan pembayaran PKB dengan baik, mampu menggunakan tenaga kerja yang terbatas dengan maksimal dan mampu membagi tugas kepada setiap unit kerja dengan cukup baik pula. Ketersediaan SOP yang dimiliki memang menjadi kunci utama bagi kelancaran terlaksananya pelayanan pembayaran PKB yang dilakukan oleh masyarakat wajib pajak. Karena melalui SOP yang ada ma-

syarakat wajib pajak dapat mengetahui ketentuan dan persyaratan yang harus dipenuhi untuk melakukan pembayaran PKB. Bahkan apabila ada masyarakat wajib pajak yang tidak memenuhi kriteria yang tertera didalam SOP, maka petugas pemungut PKB akan berkoordinasi dan bersinergi dengan pihak Kepolisian dan Jasa Raharja untuk membantu memberikan solusi bagi masyarakat wajib pajak dalam melakukan pembayaran PKB yang dibebankan.

Keterbukaan dalam memberikan pelayanan pembayaran PKB juga menjadi ciri utama dari SOP yang disediakan oleh pihak pelaksana pemungutan dan penerimaan PKB. Sebab dengannya adanya transparansi dari petugas pemungut akan terpupuk kepercayaan publik terhadap pelayanan yang disediakan. Pentingnya pelayanan publik pada masyarakat juga ditemukan Silalahi (2011) dalam penelitiannya, bahwa rendahnya pemberian layanan ini usaha oleh birokrasi pemerintah berdampak pada rendahnya kepercayaan pelaku usaha pada pemerintah. Oleh karena itu keberadaan SOP bagi UPT pendapatan dan UP pembantu memang sangat memberikan kemudahan bagi masyarakat wajib pajak dalam mengurus pembayaran PKB-nya. Kemudian dalam upaya menyiapkan dan menempatkan tenaga kerja yang dimiliki, pihak pelaksana pemungutan dan penerimaan PKB berusaha memaksimalkan SDM yang ada. Kondisi ini dilakukan dengan menempatkan SDM pada posisi yang ada dalam setiap unit kerja dan selalu berusaha membimbing serta mengarahkan petugas pemungutan dan penerimaan PKB agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal. Keterbatasan petugas atau tenaga kerja yang profesional sampai saat ini masih bisa tertanggulangi dengan kondisi kantor yang kecil dan kemudahan tenaga kerja yang ada untuk diarahkan dan dibimbing dalam melaksanakan pemungutan dan penerimaan PKB. Apalagi setiap tenaga kerja yang diterima dan bekerja pada UPT pendapatan dan UP pembantu sebagai tenaga honorer memiliki kemauan untuk mempelajari setiap proses pemberian pelayanan

penerimaan PKB kepada masyarakat wajib pajak. Dalam upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat wajib pajak, petugas pemungutan dan penerimaan PKB akan berusaha sekuat tenaga memberikan pelayanan yang maksimal. Selanjutnya mengenai pembagian tugas dalam bekerja juga sudah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Artinya setiap unit kerja akan bertanggung jawab terhadap *job descriptions* yang telah dibebankan. Apabila ada unit kerja yang kurang memahami *job descriptions* yang dilimpahkan, maka *top management* organisasi akan memberikan arahan dan bimbingan dalam pelaksanaan tugas. Ditambah lagi sinergi dan koordinasi berjalan dengan lancar diantara tiga organisasi yang bertugas dalam melakukan pemungutan dan penerimaan PKB, yaitu UPT pendapatan atau UP pembantu, Kepolisian dan Jasa Raharja.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara yang dilakukan tentang implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di UPT Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu disimpulkan sudah berjalan dengan cukup baik. Artinya pihak pelaksana pemungutan dan penerimaan PKB sudah cukup mampu melaksanakan program kerja yang disusunnya dalam upaya penerimaan PKB, cukup mampu menggunakan anggaran yang disediakan untuk dapat memaksimalkan operasional implementasi pemungutan dan penerimaan PKB dan cukup mampu melaksanakan prosedur kerja dalam pemungutan dan penerimaan PKB di wilayah Kabupaten Rokan Hulu. Realitas ini terlihat dari kemampuan pelaksana pemungutan dan penerimaan PKB dalam melaksanakan program penerimaan PKB dengan maksimal seperti, menyiapkan UP pembantu di beberapa wilayah strategis dalam upaya melakukan penerimaan PKB yang maksimal, bekerjasama dengan Kepolisian dan Jasa Raharja guna melakukan razia terhadap wajib pajak yang belum membayar PKB dan kegiatan-kegiatan lainnya.

Program yang dilakukan ini ternyata memberikan kontribusi yang maksimal dalam penerimaan PKB yang dilakukan. Walaupun pada tahun 2013 dan 2014 penerimaan PKB menurun, itu disebabkan oleh target yang disusun untuk masing-masing UPT pendapatan di Provinsi Riau tanpa melibatkan pelaksana pemungutan dan penerimaan PKB di UPT pendapatan. Kondisi ini membuat target yang disusun hanya berdasarkan rumus rasional penerimaan pajak saja tanpa melihat realitas penerimaan pajak dimasing-masing wilayah UPT pendapatan. Kemudian UPT pendapatan dan UP pembantu sudah cukup mampu menggunakan anggaran yang diberikan dengan maksimal. Artinya dari setiap anggaran yang diberikan dapat dipergunakan untuk biaya operasional organisasi, walaupun dalam hal pembayaran upah tenaga honorer masih sering terjadi keterlambatan tetapi karena adanya komitmen dari tenaga honorer untuk siap mengabdikan dalam melakukan penerimaan PKB semuanya dapat berjalan dengan lancar. Selanjutnya prosedur kerja yang dijalankan dalam pemungutan dan penerimaan PKB sudah dapat dijalankan dengan cukup baik. Artinya UPT pendapatan dan UP penerimaan sudah mampu menyediakan SOP pelayanan dengan baik, sehingga sangat membantu masyarakat wajib pajak untuk bisa melakukan pembayaran PKB sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu juga, UPT pendapatan dan UP pembantu sudah cukup mampu menyiapkan dan menempatkan tenaganya pada posisi yang tepat serta membagi tugasnya sesuai dengan unit kerja yang ditempati. Fakta ini sangat membantu setiap tenaga kerja pada unit kerja untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang emban. Apabila ada kebuntuan dan ketidakpahaman tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya, maka *top management* organisasi akan mengarahkan dan membimbing petugas dalam upaya menyelesaikan pekerjaan yang sudah dibebankan. Walaupun peningkatan penerimaan pajak kendaraan bermotor sudah berjalan cukup baik, namun ada beberapa faktor penghambat antara lain: fasili-

tas gedung yang belum memadai, tingkat pendidikan tenaga UPT, mayoritas SLTA dan tenaga honorer yang belum menerima upah atau yang memadai.

SIMPULAN

Implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) di UPT Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu sudah berjalan dengan cukup baik. Artinya pihak pelaksana pemungutan dan penerimaan PKB sudah cukup mampu melaksanakan program kerja yang disusunya dalam upaya penerimaan PKB, cukup mampu menggunakan anggaran yang disediakan untuk dapat memaksimalkan operasional implementasi pemungutan dan penerimaan PKB dan cukup mampu melaksanakan prosedur kerja dalam pemungutan dan penerimaan PKB di wilayah Kabupaten Rokan Hulu. Faktor-faktor yang menghambat implementasi strategi dalam peningkatan penerimaan pajak kendaraan bermotor (PKB) di unit pelaksana teknis (UPT) Pendapatan Kabupaten Rokan Hulu adalah faktor sarana gedung penerimaan PKB, faktor SDM dan faktor anggaran.

DAFTAR RUJUKAN

- Bryson, Jo., 2011., *Managing Information Services.*, Ashgate Publishing Limited., England.
- Grant Robert M., 2009., *Analisis Strategi Kontemporer; Konsep, Teknik, Aplikasi.*, Edisi Kedua. Jakarta. Erlangga.
- Haris, Amirullah, Budiyono., 2004. *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Hamel, G dan Prahalad, C, K., 2005., *Kompetisi Masa Depan.* Jakarta. Bina Rupa Aksara.
- Tedjo Triptono., 2005., *Manajemen strategic.* Jakarta: Penerbit Harvarindo.
- Uber Silalahi, 2011. Kepercayaan Publik Kepada Pemerintah Daerah Pasca Orde Baru, *Jurnal JIANA, 11 (2)*.
- Wheelen Thomas L & Hunger J. David., 2012., *Manajemen Strategis.* Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.