

**STRATEGI PENINGKATAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK KENDARAAN
BERMOTOR DI KOTA BANDAR LAMPUNG SEBAGAI UPAYA OPTIMALISASI
PAJAK DAERAH**

SKRIPSI

Oleh

**Erya Lukyta Ningtyas
2116041080**



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

**STRATEGI PENINGKATAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK KENDARAAN
BERMOTOR DI KOTA BANDAR LAMPUNG SEBAGAI UPAYA OPTIMALISASI
PAJAK DAERAH**

Oleh

ERYA LUKYTA NINGTYAS

Skripsi

**Sebagai Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

STRATEGI PENINGKATAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK KENDARAAN BERMOTOR DI KOTA BANDAR LAMPUNG SEBAGAI UPAYA OPTIMALISASI PAJAK DAERAH

Oleh

ERYA LUKYTA NINGTYAS

Rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung selama tiga tahun terakhir yakni 33,57% pada tahun 2022, 33,90% pada tahun 2023, dan 34,50% pada tahun 2024 menjadi tantangan serius bagi Pemerintah Provinsi Lampung dalam mengoptimalkan penerimaan pajak daerah, terutama dari sektor Pajak Kendaraan Bermotor yang belum tergali secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor dengan fokus di Kota Bandar Lampung, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan kerangka teori implementasi strategi dari Hunger & Wheelen (2003) yang meliputi indikator program, anggaran, dan prosedur, serta teori faktor-faktor keberhasilan implementasi strategi dari Heide dalam Heene dkk. (2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi melalui program Aksi Tempel-Tempel, Door to Door, dan WhatsApp Reminder belum sepenuhnya berjalan optimal. Hambatan utama mencakup keterbatasan SDM dan durasi pelaksanaan, belum adanya pemetaan wilayah prioritas, serta belum maksimalnya pemanfaatan nomor wajib pajak. Dari sisi anggaran, terbatasnya dana operasional menghambat perluasan cakupan dan keberlanjutan program. Secara prosedural, Aksi Tempel-Tempel dan WhatsApp Reminder telah sesuai SOP, sedangkan Door to Door belum sepenuhnya mengikuti prosedur. Faktor pendukung implementasi mencakup sistem informasi organisasi, proses belajar organisasi, struktur organisasi, dan budaya kerja kolektif. Adapun hambatan mencakup kebijakan SDM yang belum berbasis kinerja dan pengaruh politis internal. Oleh karena itu, penyempurnaan strategi, termasuk pengembangan program, penguatan anggaran dan kesesuaian implementasi dengan prosedur yang ada, diperlukan agar implementasi lebih adaptif dan mampu meningkatkan kepatuhan wajib pajak serta mengoptimalkan pendapatan pajak daerah di Provinsi Lampung.

Kata Kunci: Implementasi Strategi, Kepatuhan Wajib Pajak, Pajak Kendaraan Bermotor.

ABSTRACT

STRATEGIES FOR IMPROVING MOTOR VEHICLE TAXPAYER COMPLIANCE IN BANDAR LAMPUNG CITY FOR THE OPTIMIZATION OF REGIONAL TAX REVENUE

By

ERYA LUKYTA NINGTYAS

The persistently low level of motor vehicle taxpayer compliance in Bandar Lampung City, recorded at 33.57 percent in 2022, 33.90 percent in 2023, and 34.50 percent in 2024, poses a serious challenge for the Provincial Government of Lampung in optimizing regional tax revenue, especially from the motor vehicle tax whose potential remains underutilized. This study aims to analyze the implementation of strategies by the Regional Revenue Agency of Lampung Province to improve motor vehicle taxpayer compliance in Bandar Lampung City and to identify the influencing factors. This study uses a descriptive qualitative approach with the theoretical framework of strategy implementation by Hunger and Wheelen (2003) which includes program, budget, and procedure indicators, as well as the theory of implementation success factors by Heide in Heene et al (2010). The findings show that the strategies through programs such as Aksi Tempel Tempel, Door to Door, and WhatsApp Reminder have not been fully effective. The main obstacles include limited human resources and implementation duration, the absence of priority area mapping, and the suboptimal use of taxpayer identification numbers. In terms of budget, limited operational funds have hindered the expansion and sustainability of the programs. Procedurally, Aksi Tempel-Tempel and WhatsApp Reminder follow the standard operating procedures, while Door to Door has not been fully aligned with existing procedures. Supporting factors include organizational information systems, learning capacity, organizational structure, and a collective work culture. In contrast, inhibiting factors include human resource policies that are not performance based and internal political influences. Therefore, refining the strategy including program development, budget reinforcement, and alignment of implementation with existing procedures is necessary to ensure a more adaptive execution that can enhance taxpayer compliance and optimize regional tax revenue in Lampung Province.

Keywords: *Strategy implementation, taxpayer compliance, motor vehicle tax.*

Judul Skripsi : **STRATEGI PENINGKATAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK KENDARAAN BERMOTOR DI KOTA BANDAR LAMPUNG SEBAGAI UPAYA OPTIMALISASI PAJAK DAERAH**

Nama Mahasiswa : **Erya Lukyta Ningtyas**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2116041080**

Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



Prof. Dr. Yulianto, M.S.
NIP. 19610704 198803 1 005

Apandi, S.Sos., M.Si.
NIP. 19620707 198303 1 005

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

Meilhyana, S.IP., M.A.
NIP. 19740520 200112 2 002

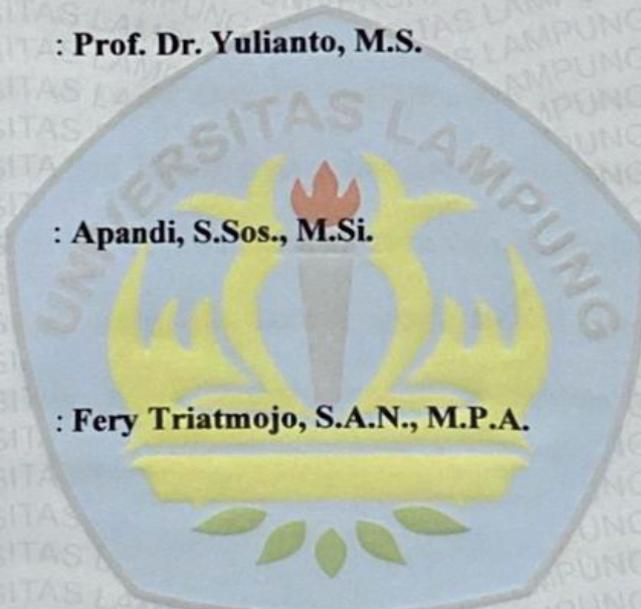
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Prof. Dr. Yulianto, M.S.**

Sekretaris : **Apandi, S.Sos., M.Si.**

Penguji : **Fery Triatmojo, S.A.N., M.P.A.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP. 197608212000032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: **12 Juni 2025**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 16 Juni 2025

Yang membuat pernyataan,



Erya Lukyta Ningtyas
NPM. 2116041080

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Erya Lukyta Ningtyas, lahir di Palembang pada 18 April 2003. Penulis merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak Triyanto dan Ibu Ernawati. Riwayat Pendidikan yang ditempuh oleh penulis dimulai dari Taman Kanak-Kanak di TK PGRI Lampung Timur yang diselesaikan pada tahun 2009. Setelah itu, penulis melanjutkan Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Aulia Cendekia Palembang yang diselesaikan pada tahun 2015, kemudian melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Budaya Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2018. Selanjutnya meneruskan Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAN 7 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2021.

Pada tahun 2021 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama menjadi mahasiswa penulis aktif sebagai anggota di dalam Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (Himagara). Pada periode Januari-Februari 2024 penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Dwimulyo, Kecamatan Penawar Tama, Kabupaten Tulang Bawang, Provinsi Lampung. Pada Juni 2024 penulis juga telah melaksanakan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung.

MOTO

"Tax compliance is fundamentally about the relationship between the state and its citizens, built on trust, legitimacy, and fairness."

(Benno Torgler, Behavioral Economist)

"Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat."

(Sun Tzu)

"Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kadar kesanggupannya."

(QS. Al-Baqarah: 286)

"Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan."

(QS. Al-Insyirah: 6)

"Strength doesn't come from what you can do. It comes from overcoming the things you once thought you couldn't."

(Rikki Rogers)

PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberikan kekuatan, kesehatan, rezeki, serta kesabaran dan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi sumber inspirasi sehingga penulis dapat belajar dan bekerja keras untuk menyelesaikan skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan skripsi ini kepada:

Orang Tuaku

Papa, Mama, Umi

Sosok yang paling aku cintai dalam hidup. Sebagai wujud bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tak terhingga, karya tulis ini kupersembahkan sebagai bentuk penghargaan atas segala kasih sayang, pengorbanan, serta semangat yang tak pernah padam dalam mendampingi langkahku hingga skripsi ini terselesaikan. Terima kasih telah merawat, membesarkan, mendidik, dan terus mendoakanku dengan tulus. Segala perhatian, motivasi, dan doa yang diberikan menjadi kekuatan terbesar dalam perjalanan ini.

Para Dosen dan Civitas Akademika,

Terima kasih atas bimbingan yang diberikan serta ilmu berharga yang telah menjadi bekal dalam perjalanan akademik dan kehidupan saya.

Almamaterku Tercinta,

Universitas Lampung.

SANWACANA

Alhamdulillahil'alam, Puji syukur yang tiada terkira penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Strategi Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor di Kota Bandar Lampung sebagai Upaya Optimalisasi Pajak Daerah”**. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi besar kita Nabi Muhammad SAW, sebagaimana yang telah membawa dan menyampaikan rahmat serta hidayah kepada seluruh umat manusia.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai kendala serta keterbatasan, baik dalam hal penyajian penulisan, materi, maupun kutipan. Namun, berkat dukungan, bantuan, serta bimbingan dari berbagai pihak, skripsi ini akhirnya dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini, dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Yulianto, M.S., selaku dosen pembimbing utama yang telah sabar membimbing, bersedia meluangkan waktu, serta memberikan motivasi dan dukungan. Terima kasih atas bimbingan, arahan, saran serta masukan yang sangat membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Semoga setiap langkah Prof selalu dilancarkan oleh Allah SWT.
2. Bapak Apandi, S.Sos., M.Si., selaku dosen pembimbing kedua sekaligus pembimbing akademik. Terima kasih banyak telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta memberikan dukungan, motivasi, bimbingan dan arahan kepada penulis agar bisa menyelesaikan skripsi ini dengan cepat. Semoga setiap langkah Bapak senantiasa dimudahkan dan dilancarkan oleh Allah SWT, Aamiin.
3. Bapak Fery Triatmojo, S.A.N., M.PA., selaku dosen penguji skripsi, yang telah memberikan kritik, saran, serta masukan yang sangat membangun dalam proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas bimbingan dan arahan yang telah Bapak berikan sehingga skripsi ini dapat menjadi lebih baik. Semoga setiap langkah Bapak senantiasa dimudahkan dan dilancarkan oleh Allah SWT.
4. Ibu Meiliyana, S.IP., M.A., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara, yang telah memberikan arahan yang berharga selama perkuliahan. Terima kasih atas dedikasi dan kontribusi Ibu dalam menciptakan lingkungan akademik yang

mendukung. Semoga setiap langkah Ibu senantiasa dilimpahkan kelancaran dan kemudahan oleh Allah SWT.

5. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S. Sos., M. Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
7. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung atas semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama perkuliahan.
8. Staf Administrasi Negara mba Wulan dan mba Uki, terima kasih sudah membantu saya dalam menyusun berkas administrasi selama perkuliahan, terima kasih atas semua arahannya. Semoga mba Wulan dan Mba Uki selalu diberikan kesehatan dan rezeki yang melimpah.
9. Seluruh informan penelitian yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk melakukan wawancara. Terima kasih atas masukan, informasi, saran serta arahan untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi penulis.
10. Papa Triyanto, Mama Ernawati dan Umi Sri Maryuni, terima kasih atas segala doa, kasih sayang, waktu, cinta, serta semangat yang tak pernah putus, terutama di saat penulis merasa lelah dan hampir menyerah. Kepada Papa, terima kasih telah menjadi panutan sekaligus mentor dalam menjalani hidup, menempuh perkuliahan, dan menyelesaikan skripsi ini. Kepada Mama dan Umi yang tercinta, terima kasih atas doa dan dukungan tulus yang selalu menyertai setiap langkahku. Semoga segala cita-cita yang penulis perjuangkan dapat tercapai dan menjadi kebanggaan bagi Papa, Mama dan Umi. Terimakasih Ya Allah karena telah menghadirkan sosok orang tua yang luar biasa yang dengan penuh pengorbanan dan ketulusan senantiasa mendukung dan mendoakan setiap harapan anaknya. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, keberkahan, dan rahmat-Nya bagi Papa, Mama, dan Umi tercinta, Aamiin.
11. Kedua kakakku tercinta, Dwi Irawanto, S.T. dan Alvian Nurochim, S.T., terima kasih atas segala dukungan, semangat, serta hiburan yang diberikan selama penulis menjalani proses penyusunan skripsi ini, di tengah segala tantangan dan pasang surut yang dihadapi. Kehadiran dan perhatian kalian sangat berarti dalam menjaga semangat penulis hingga skripsi ini terselesaikan. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, kebahagiaan, dan keberkahan dalam setiap langkah kehidupan kalian. Aamiin.
12. Adik-adikku tercinta, Hanna Hafiza Kencana, Fatih Faizza Fatulani, dan Adibah Aninditha Azzahra, terima kasih atas kebersamaan, canda tawa, serta semangat yang tanpa disadari telah menjadi sumber kekuatan tersendiri bagi mba dalam menyelesaikan skripsi ini. Kehadiran kalian menjadi pelipur lara di tengah tekanan dan kelelahan. Semoga kalian tumbuh menjadi pribadi yang cerdas, shalihah, dan membawa kebahagiaan serta kebanggaan bagi keluarga kita.

13. Almarhumah nenekku tersayang, Mbah Sri Eko Purwanti, terima kasih atas kasih sayang, doa, dan ketulusan yang telah engkau berikan semasa hidupmu. Meski raga telah tiada, namun nasihat, perhatian, dan kenangan bersamamu akan selalu hidup dalam hati ini dan menjadi sumber kekuatan dalam setiap langkahku. Semoga Allah SWT menerima segala amal ibadahmu, melapangkan tempatmu di sisi-Nya, serta menempatkanmu di surga terbaik-Nya, Aamiin.
14. Muhammad Agung Hasbunallah, S.H., terima kasih atas kehadiran, perhatian, serta waktu yang telah diluangkan untuk menemani penulis selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas semangat, dukungan, dan bantuan yang tak pernah lelah diberikan, yang menjadi sumber kekuatan tersendiri di tengah tantangan yang dihadapi. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan dibalas dengan keberkahan, dan semoga karier serta setiap langkahmu ke depan selalu dipenuhi kesuksesan, kelancaran, dan keberkahan dari Allah SWT.
15. Kepada seluruh pihak Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung serta UPTD Wilayah I Samsat Bandar Lampung, penulis mengucapkan terima kasih atas segala bantuan dan kerja samanya dalam proses pengumpulan data penelitian untuk menyelesaikan skripsi penulis. Dan secara khusus terima kasih kepada Mas Irul, Ibu Hernita, Mba Eka, Mba Anna, Pak Wawan, Ibu Anita atas bimbingan, bantuan, serta semangat yang telah diberikan. Kehangatan dan kebersamaan yang terjalin menjadi pengalaman berharga dalam proses pembelajaran penulis.
16. Sahabat tersayang, Tantri Amanda dan Nadia Alya Maharani, terima kasih atas persahabatan yang begitu berarti sejak masa SMP dan SMA. Terima kasih telah menjadi sahabat yang selalu ada dalam suka maupun duka, yang setia menemani perjalanan hidup ini dengan tawa, pelukan hangat, dan dukungan tanpa henti. Semoga Allah senantiasa memberikan kemudahan dalam setiap urusan kalian, serta melimpahkan kebahagiaan dan kesuksesan di setiap langkah kehidupan.
17. Sahabat masa putih abu-abu yang selalu memberi warna dalam hidup penulis, “Keluarga Ceramah” Raissa, Revin, dan Orvala, terima kasih atas canda tawa, semangat, dan kebersamaan yang tak pernah pudar sejak SMA hingga kini. Terima kasih telah menjadi tempat berbagi cerita dan saling menguatkan. Semoga persahabatan ini selalu terjaga, dan kita bisa tumbuh bersama menuju masa depan yang indah.
18. Sahabat masa putih abu-abu, “Bibis” Nispus, Selpiana, dan Nadia terima kasih atas tawa yang tak pernah habis dan semangat yang selalu hadir di saat penulis membutuhkannya. Kalian adalah bagian berharga dalam perjalanan hidup ini., semoga langkah kita selalu dipenuhi kebahagiaan, kesuksesan.
19. Sahabatku tersayang sejak awal perkuliahan, Febby Afvia Sarumaha dan Putri Della Puspita, terima kasih atas segalanya untuk setiap saran, masukan, candaan di tengah lelah, dan perhatian tulus yang tak pernah habis. Kalian bukan sekadar teman kampus, tapi bagian dari perjalanan hidup yang akan selalu aku syukuri.

Tidak terbayang bagaimana rasanya melewati masa kuliah tanpa tawa dan pelukan hangat dari kalian. Semoga perjuangan untuk meraih gelar ini dimudahkan, dan semoga kita terus tumbuh bersama dalam persahabatan, doa, dan kesuksesan, Aamiin.

20. Kepada sahabat-sahabat semasa kuliah, Destira, Latifah, Elsa, Anggi, dan Nike, terima kasih atas canda, tawa, cerita, dan kebersamaan yang begitu berharga selama perjalanan ini. Kehadiran kalian menjadi pelipur lara di tengah penatnya tugas dan skripsi. Semoga perjuangan kita dalam meraih gelar diberikan kemudahan dan kelancaran, serta persahabatan ini tetap terjalin meski waktu terus berjalan, Aamiin.
21. Teman-teman seperjuangan selama masa perkuliahan Fillipo, Vania, Zela, Nadhila, Ni'matul, Kenya, Meza, dan Shafa, dan seluruh teman GILGAMARA Angkatan 2021. Terima kasih atas kebersamaan, dan semangat dalam perjalanan ini. Semoga kita semua dimudahkan dalam meraih gelar dan kesuksesan.
22. Untuk diriku sendiri, Erya Lukyta Ningtyas, terima kasih telah bertahan sejauh ini. Terima kasih atas setiap air mata, rasa lelah, kegagalan, dan keraguan yang berhasil dilewati dengan penuh perjuangan. Terima kasih karena tidak menyerah, meski jalan terasa berat. Semoga langkah ini menjadi awal dari pencapaian-pencapaian yang lebih besar di masa depan, dan semoga terus diberi kekuatan untuk melangkah lebih jauh lagi.
23. Semua pihak yang telah mendoakan, memberikan arahan, serta pelajaran berharga baik secara langsung maupun tidak langsung penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Terima kasih pula atas setiap bentuk apresiasi, simpati, dan dukungan yang telah diberikan oleh siapa pun itu, yang mungkin tak dapat disebutkan satu per satu. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis, dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca di masa yang akan datang.

Bandar Lampung, 12 Juni 2025
Penulis,

Erya Lukyta Ningtya

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Strategi.....	12
2.2.1 Pengertian Strategi	12
2.2.2 Tipe Strategi.....	13
2.3 Manajemen Strategi.....	14
2.3.1 Pengertian Manajemen Strategi	14
2.3.2 Manfaat Manajemen Strategi.....	15
2.3.3 Tahapan Manajemen Strategi	16
2.4 Implementasi Strategi	20
2.4.1 Definisi Implementasi Strategi	20
2.4.2 Model Implementasi Strategi.....	22
2.4.3 Faktor yang Memengaruhi Implementasi Strategi.....	26
2.5 Pajak Daerah.....	28
2.5.1 Definisi Pajak Daerah	28
2.5.2 Jenis Pajak Daerah	29
2.5.3 Fungsi Pajak Daerah	30
2.6 Pajak Kendaraan Bermotor	31

2.6.1 Definisi Pajak Kendaraan Bermotor	31
2.6.2 Objek, Subjek, dan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor	32
2.6.3 Tarif dan Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor	32
2.7 Kepatuhan Wajib Pajak	33
2.7.1 Definisi Kepatuhan Wajib Pajak.....	33
2.7.2 Jenis-Jenis Kepatuhan Wajib Pajak	34
2.8 Kerangka Berpikir	35
III. METODE PENELITIAN	37
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	37
3.2 Lokasi Penelitian	37
3.3 Fokus Penelitian	38
3.4 Jenis Sumber Data	40
3.4.1 Data Primer	40
3.4.2 Data Sekunder.....	41
3.5 Teknik Pengumpulan Data	41
3.5.1 Wawancara.....	41
3.5.2 Dokumentasi	46
3.6 Teknik Analisis Data	46
3.6.1 Reduksi Data (<i>Data Reduction</i>).....	47
3.6.2 Penyajian Data (<i>Data Display</i>).....	47
3.6.3 Penarikan Kesimpulan (<i>Conclusion Drawing</i>).....	47
3.7 Teknik Keabsahan Data.....	48
3.7.1 Teknik Kredibilitas Data (<i>Credibility</i>).....	48
3.7.2 Teknik Pengujian Keteralihan Data (<i>Transferability</i>)	49
3.7.3 Teknik Pemeriksaan Kebergantungan (<i>Dependability</i>).....	49
3.7.4 Teknik Kepastian Data (<i>Confirmability</i>)	49
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1 Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung	50
4.2 Hasil dan Pembahasan	61
4.2.1 Implementasi Strategi Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak	61
Kendaraan Bermotor di Kota Bandar Lampung	61
4.2.2 Faktor yang Memengaruhi Implementasi Strategi Peningkatan.....	116
Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor di Kota Bandar Lampung ...	116

V. KESIMPULAN DAN SARAN	136
5.1 Kesimpulan.....	136
5.2 Saran.....	137
DAFTAR PUSTAKA	139

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Jumlah Kendaraan dan Jumlah Pembayar Pajak di Kota Bandar Lampung Tahun 2022-2024	3
1.2 Target dan Realisasi Pajak Daerah Provinsi Lampung Tahun 2022-2024	4
2.1 Penelitian Terdahulu	9
3.1 Daftar Informan.....	42
3.2 Dokumentasi	46
4.1 Jumlah Kendaraan Bermotor Tertempel dan Membayar Kota Bandar Lampung 2023-2024	66
4.2 Jumlah Kendaraan Tertagih dan Membayar Kota Bandar Lampung 2023-2024	70
4.3 Jumlah Kendaraan Tertagih dan Membayar Provinsi Lampung 2023-2024	77
4.4 Realisasi Pembayaran setelah Implementasi Aksi Tempel-Tempel 2023-2024	88
4.5 Realisasi Pembayaran setelah Implementasi Door to Door 2023-2024.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1 Tampilan <i>VOSViewer</i> Pemetaan <i>Density Visualization</i>	5
2 Kerangka Pikir.	36
3 Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung.....	52
4 Struktur Organisasi Bapenda Provinsi Lampung.....	54
5 Perbandingan Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak	83
6 Pelaksanaan Aksi Tempel-Tempel.....	101
7 Penyampaian Nota Tagihan melalui Kegiatan Door to Door	104
8 Pesan pengingat WA Reminder	106

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem pemerintahan Indonesia mengacu pada asas desentralisasi atau otonomi daerah, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Otonomi daerah memberi hak dan kewenangan bagi daerah untuk mengelola urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakatnya sendiri. Sistem otonomi daerah di Indonesia bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih baik, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta memperkuat persatuan nasional dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Salah satu aspek penting dalam implementasi otonomi daerah adalah pengelolaan keuangan yang efektif guna memastikan ketersediaan dana bagi pembangunan daerah dan pelayanan publik. Ketersediaan dana yang cukup memungkinkan pemerintah daerah menyediakan layanan publik yang berkualitas dan melaksanakan program pembangunan yang berdampak. Setiap daerah memiliki sumber pembiayaan yang berbeda, sehingga pemerintah daerah dituntut untuk menggali potensi pendapatan daerahnya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, 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. Pajak daerah memiliki peranan penting dalam mendukung kemandirian fiskal daerah dengan tujuan untuk memperbaiki efisiensi ekonomi dan kesejahteraan pemerintah (Rosmida & Julaidah, 2021). Oleh karena itu, pemerintah harus terus berupaya mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam kewajiban pajak, karena peningkatan

kesadaran ini sangat penting untuk menjaga stabilitas fiskal daerah serta mendorong keberlanjutan pembangunan dan pelayanan publik yang berkualitas.

Pajak daerah terbagi menjadi dua jenis yaitu pajak provinsi dan pajak kabupaten/kota. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah bahwa jenis pajak yang menjadi kewenangan pemerintah daerah provinsi meliputi: Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, Pajak Alat Berat, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor, Pajak Air Permukaan, Pajak Rokok, dan Opsen Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Pembagian ini mencerminkan keragaman sumber pendapatan yang dapat dikelola oleh pemerintah daerah, sehingga meningkatkan potensi keuangan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan melaksanakan program-program pembangunan yang mendukung kemakmuran daerah.

Pajak Kendaraan bermotor berkontribusi terhadap pendapatan pajak daerah yang menjadi salah satu sumber utama dana bagi daerah. Pajak kendaraan bermotor sebagaimana yang didefinisikan dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 adalah pajak atas kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor. Di Kota Bandar Lampung, sebagai pusat aktivitas ekonomi dan mobilitas, jumlah kendaraan bermotor sangat tinggi sehingga berpotensi besar dalam menyumbang penerimaan daerah. Namun, tingkat kepatuhan wajib pajak masih tergolong rendah, yang berdampak pada tidak optimalnya realisasi pendapatan dari sektor ini. Mengingat Kota Bandar Lampung merupakan bagian strategis dari Provinsi Lampung, peningkatan kepatuhan di wilayah ini sangat penting untuk mendukung target penerimaan pajak daerah provinsi Lampung. Data berikut menunjukkan perkembangan jumlah kendaraan, realisasi pembayaran, dan tingkat kepatuhan wajib pajak pada tahun 2022–2024.

Tabel 1.1 Jumlah Kendaraan dan Jumlah Pembayar Pajak di Kota Bandar Lampung Tahun 2022-2024

Tahun	Jenis Kendaraan	Jumlah Kendaraan Bermotor (Unit)	Jumlah Kendaraan yang Melunasi Pajak (Unit)	Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak (%)
2022	R2	786.859	205.024	26,06
	R4	215.805	131.669	61,01
	Total	1.002.664	336.693	33,57
2023	R2	811.221	213.562	26,32
	R4	224.317	137.467	61,27
	Total	1.035.538	351.029	33,90
2024	R2	781.857	210.493	26,92
	R4	227.933	137.909	60,50
	Total	1.009.790	348.402	34,50

Sumber: Diolah Peneliti, 2025.

Berdasarkan tabel 1.1 terdapat kesenjangan yang signifikan antara jumlah kendaraan bermotor yang terdaftar dan realisasi jumlah pembayaran pajak di Kota Bandar Lampung dari tahun 2022 hingga 2024. Tingkat kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung berada pada kisaran 33,57% pada tahun 2022, 33,90% pada tahun 2023, dan 34,50% pada tahun 2024. Berdasarkan persentase tersebut, lebih dari separuh pemilik kendaraan tidak melunasi kewajibannya. Tren ini berpotensi menghambat optimalisasi penerimaan pajak daerah yang seharusnya dapat mendukung pembangunan infrastruktur dan pelayanan publik.

Mengacu pada kerangka manajemen strategi Hunger & Wheelen (2003), rendahnya realisasi penerimaan PKB di Kota Bandar Lampung menunjukkan adanya tantangan dalam tahap implementasi strategi. Strategi yang telah dirumuskan belum sepenuhnya dapat diterjemahkan secara efektif dalam praktik, sehingga capaian belum sebanding dengan potensi yang ada. Permasalahan ini mencerminkan adanya kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi, khususnya dalam aspek program, anggaran, dan prosedur. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap strategi yang diterapkan oleh Bapenda Provinsi Lampung agar lebih adaptif, tepat sasaran, dan berkelanjutan. Upaya ini tidak hanya penting untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak di Kota Bandar Lampung, tetapi juga dapat menjadi model bagi penerapan strategi serupa di kabupaten/kota lain di Provinsi Lampung.

Menurut Karlina & Ethika (2021) kepatuhan wajib pajak merujuk pada kondisi di mana wajib pajak memiliki kesadaran yang mendorong mereka untuk melaksanakan kewajiban perpajakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Di Kota Bandar Lampung, tingkat kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, seperti kesadaran wajib pajak, pengetahuan wajib pajak, dan kelalaian dari wajib pajak. Faktor-faktor tersebut memiliki peran penting dalam membentuk perilaku wajib pajak dan memengaruhi tingkat kepatuhan mereka terhadap kewajiban perpajakan.

Rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor menjadi tantangan serius bagi Pemerintah Provinsi Lampung dalam mencapai target pajak daerah. Tingkat kepatuhan wajib pajak yang rendah berdampak langsung pada pencapaian target pajak daerah secara keseluruhan, khususnya dari sektor pajak kendaraan bermotor yang memiliki potensi besar terhadap penerimaan pajak daerah. Untuk itu, optimalisasi penerimaan dari sektor ini menjadi semakin mendesak, terutama di tengah pencapaian target pajak daerah yang masih belum konsisten. Hal ini dapat dilihat dari data target dan realisasi pajak daerah Provinsi Lampung berikut:

Tabel 1.2 Target dan Realisasi Pajak Daerah Provinsi Lampung Tahun 2022-2024

Tahun	Target Pajak Daerah (Rp)	Realisasi Pajak Daerah (Rp)	Persentase (%)
2022	2.805.998.551.971	3.126.137.885.658	111,41
2023	3.308.838.200.125	3.232.821.385.715	97,70
2024	3.687.816.955.594	3.301.063.910.591	89,55

Sumber: Diolah Peneliti, 2025.

Berdasarkan Tabel 1.3, realisasi Pajak Daerah Provinsi Lampung menunjukkan perkembangan yang bervariasi selama periode 2022-2024. Pada tahun 2022, target sebesar Rp2.805.998.551.971 dan realisasi mencapai Rp3.126.137.885.658 atau 111,41%. Namun, tahun 2023 realisasi hanya sebesar Rp3.232.821.385.715 dari target Rp3.308.838.200.125 atau 97,70%. Pada tahun 2024, target kembali naik menjadi Rp3.687.816.955.594, namun realisasi baru mencapai Rp3.301.063.910.591 atau 89,55%. Tren penurunan

Berdasarkan hasil visualisasi pada Gambar 1, terlihat bahwa kata kunci analisis SWOT memiliki keterkaitan kuat dengan konsep strategi, kepatuhan, dan pajak daerah. Hal ini tercermin dari intensitas warna dan ukuran yang menonjol, yang menandakan bahwa fokus mayoritas penelitian masih berpusat pada tahap perumusan strategi. Sebaliknya, kata kunci implementasi tampak kurang menonjol. Ini menunjukkan bahwa aspek pelaksanaan strategi belum banyak mendapat perhatian dalam penelitian sebelumnya. Padahal, keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada keakuratan perumusannya, tetapi juga pada efektivitas implementasinya. Temuan ini mengungkap adanya kesenjangan penelitian, oleh karena itu diperlukan lebih mendalam pada aspek implementasi dan keberlanjutan strategi. Hal ini penting untuk meninjau kembali efektivitas pelaksanaan strategi yang telah dijalankan, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasinya.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut dan sebagai upaya untuk mengatasi tantangan penurunan tingkat kepatuhan wajib pajak, Bapenda Provinsi Lampung menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor, seperti aksi tempel-tempel di mana stiker pemberitahuan keterlambatan pajak ditempelkan langsung pada kendaraan bermotor, serta pendataan dan penagihan door-to-door yaitu dengan mendatangi langsung alamat wajib pajak untuk memastikan tunggakan tercatat dan ditagih. Selain itu, WhatsApp Reminder digunakan untuk mengingatkan wajib pajak mengenai jatuh tempo pembayaran. Ditinjau dari perspektif implementasi strategi Hunger & Wheelen (2003), program tersebut dapat dilihat sebagai bentuk penerjemahan strategi yang perlu didukung oleh prosedur dan alokasi sumber daya yang tepat untuk mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan mengkaji terkait implementasi strategi program yang diterapkan oleh Bapenda Provinsi Lampung karena implementasi strategi merupakan tahap penting dalam manajemen strategi yang menentukan sejauh mana keberhasilan strategi. Hunger & Wheelen (2003) menyatakan bahwa tahapan dalam manajemen

strategi terdiri dari pemindaian lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Penelitian ini akan berfokus pada tahapan implementasi strategi yang merupakan kunci keberhasilan sebuah strategi terutama dalam konteks peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Implementasi strategi menurut Hunger & Wheelen (2003) adalah proses mengubah strategi dan kebijakan menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Aspek-aspek ini akan dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Provinsi Lampung. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam dengan judul "Strategi Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor di Kota Bandar Lampung sebagai Upaya Optimalisasi Pajak Daerah."

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi strategi yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung?
2. Apa saja faktor yang memengaruhi implementasi strategi dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Memperoleh analisis secara mendalam mengenai implementasi strategi yang telah diterapkan oleh Bapenda Provinsi Lampung dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung.
2. Teridentifikasi faktor yang memengaruhi implementasi strategi dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai studi tentang implementasi strategi terkait tingkat kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori implementasi strategi dalam konteks pajak daerah dengan menunjukkan bagaimana strategi yang diterapkan oleh Bapenda dapat memengaruhi tingkat kepatuhan wajib pajak dan berdampak pada optimalisasi pajak daerah. Kajian ini juga dapat menjadi referensi dalam pengembangan Ilmu Administrasi Negara, khususnya dalam kajian memahami dinamika implementasi strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi Bapenda Provinsi Lampung dalam memperbaiki penerapan strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Rekomendasi ini juga diharapkan mampu membantu Bapenda mengidentifikasi faktor pendukung maupun penghambat dalam pelaksanaan strategi tersebut, sehingga Bapenda Provinsi Lampung dapat menyusun langkah-langkah perbaikan yang lebih efektif ke depannya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tinjauan pustaka melalui penelitian terdahulu merupakan elemen penting dalam menyusun sebuah penelitian. Penelitian terdahulu berfungsi sebagai referensi dan bahan pembandingan untuk menilai kebaruan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan. Dalam hal ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian, baik yang bersumber dari skripsi maupun jurnal ilmiah.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Farida Aulia Rohmah & Karsinah (2024)	<i>Strategy For Improving Taxpayer Compliance Motorized Vehicles: (Case Study Of SAMSAT Grobogan Regency)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pencapaian target PKB di Kabupaten Grobogan antara 2018-2023 mengalami fluktuasi, dengan hasil sangat efektif pada 2018, 2020, dan 2021, efektif pada 2019 dan 2022, serta kurang efektif pada 2023. Fluktuasi ini dipengaruhi oleh sumber daya dan kondisi eksternal. Untuk meningkatkan kepatuhan, diperlukan analisis mendalam, fasilitas pembayaran online, peningkatan pelayanan, koordinasi, pemantauan kinerja, kebijakan tarif yang tepat, dan sosialisasi serta evaluasi berkala.
2.	Margareta Diana Pangastuti (2023)	<i>Taxpayer compliance improvement strategy motor vehicles</i>	Hasil penelitian menunjukkan kesadaran wajib pajak, kualitas pelayanan, pendapatan dan sanksi berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak di Kabupaten Timor Tengah Utara, dengan kesadaran wajib pajak sebagai variabel paling dominan. Penerapan e-Government sangat penting untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak.
3.	Iga Fredi Ani (2023)	Implementasi Strategi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kota Metro dalam Pembangunan Infrastruktur Jalan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kota Metro dalam pembangunan infrastruktur jalan pada tahun 2022 belum terealisasi akibat keterbatasan anggaran. Penyusunan kegiatan dan anggaran telah dilakukan sesuai rencana, namun kendala anggaran menghambat

			pelaksanaan penuh. Prosedur pelaksanaan mengacu pada SOP yang dirancang untuk memastikan pekerjaan dilakukan secara sistematis, meminimalkan kesalahan, dan mencapai hasil optimal, sehingga mampu meningkatkan konektivitas jalan bagi masyarakat.
4.	Nurfadila & Khairul Amri (2022)	Strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau dalam Membangun Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan Bapenda Provinsi Riau dalam membangun kepatuhan pajak kendaraan bermotor berjalan cukup baik, tetapi terdapat beberapa hambatan. Kurangnya keringanan denda pajak dan penegakan hukum yang belum optimal menghambat upaya kepatuhan. Selain itu, pemutakhiran data dan dampak COVID-19 menjadi kendala signifikan
5.	Laksono dkk., (2021)	Strategi Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Sawahan)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan mencampurkan komponen seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dapat memperoleh strategi yang sesuai yaitu dengan meningkatkan upaya sosialisasi perpajakan untuk membantu wajib pajak dalam menambah pengetahuan perpajakan. Yang kedua ialah memperbanyak mengirimkan surat teguran kepada wajib pajak yang melanggar demi menekan wajib pajak untuk melaksanakan kewajibannya dengan didukung oleh undang-undang.

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025.

Penelitian ini merujuk pada sejumlah studi sebelumnya sebagai pijakan awal dalam memahami strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Penelitian oleh Farida Aulia Rohmah & Karsinah (2024) menganalisis strategi di Samsat Grobogan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teori TPB. Namun, pendekatan yang digunakan belum menggali lebih dalam mengenai dinamika implementasi kebijakan di tingkat organisasi, seperti bagaimana strategi dijalankan dan diukur efektivitasnya. Selanjutnya, Pangastuti (2023) memakai metode AHP dan menemukan bahwa kesadaran wajib pajak berpengaruh besar, tetapi kurang mendalami konteks implementasi kebijakan secara internal di instansi pajak daerah. Sementara itu, Ani (2023) meneliti strategi pembangunan infrastruktur dengan teori manajemen strategi Hunger & Wheelen (2003) dan berfokus pada tahap implementasi, tetapi objek penelitiannya tidak berkaitan langsung dengan sektor perpajakan. Kemudian, Nurfadila & Khairul Amri (2022) menggunakan pendekatan kualitatif dan

menunjukkan strategi Bapenda Riau cukup baik, namun masih terkendala penegakan hukum dan belum memakai kerangka manajemen strategi secara terstruktur dalam menjelaskan proses implementasi. Selanjutnya, Laksono dkk., (2021) menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode analisis SWOT untuk merumuskan strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Namun, penelitian ini hanya berfokus pada tahap perumusan dan belum menelaah secara mendalam penerapan maupun keberlanjutan strategi yang dirumuskan.

Untuk memperkuat identifikasi kesenjangan penelitian, peneliti melakukan analisis bibliometrik dengan menggunakan perangkat lunak *VOSviewer*. Hasil visualisasi yang didapatkan memperlihatkan bahwa dalam kajian terdahulu, terdapat dominasi kata kunci seperti efektivitas dan analisis SWOT memiliki hubungan yang kuat dengan strategi, kepatuhan, dan pajak daerah. Hal ini mengindikasikan bahwa fokus penelitian terdahulu sebagian besar diarahkan pada mengukur keberhasilan program dalam bentuk kuantitatif dan pada perumusan strategi awal. Sebaliknya, kata kunci seperti implementasi atau pelaksanaan strategi cenderung tidak menonjol pada peta visualisasi, yang menunjukkan rendahnya tingkat perhatian akademik terhadap proses implementasi strategi.

Temuan visual ini memperkuat kesenjangan yang telah diidentifikasi dari telaah literatur yaitu masih sedikit studi yang secara komprehensif meneliti implementasi strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor khususnya di Kota Bandar Lampung dengan menggunakan pendekatan manajemen strategi dengan berfokus pada tahap implementasi. Belum banyak penelitian yang menganalisis hubungan antara strategi yang dirancang dengan aspek operasional seperti program, anggaran, dan prosedur dalam organisasi pelaksana. Selanjutnya, aspek pendukung dan penghambat implementasi strategi belum dibahas secara mendalam dalam perspektif manajemen strategis, khususnya berdasarkan pendekatan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi menurut Heide dalam Heene dkk. (2010).

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya hadir untuk menjawab pertanyaan mengenai strategi peningkatan kepatuhan, tetapi juga untuk mengisi kekosongan ilmiah yang masih ada, dengan menekankan pada aspek implementasi strategi. Penelitian ini mengadopsi pendekatan manajemen strategi menurut Hunger & Wheelen (2003), khususnya pada tahap implementasi strategi, serta memadukannya dengan pendekatan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi menurut Heide dalam Heene dkk. (2010), guna menganalisis bagaimana strategi Bapenda Provinsi Lampung diimplementasikan dalam praktik serta faktor-faktor apa saja yang mendukung atau menghambat keberhasilannya.

2.2 Strategi

2.2.1 Pengertian Strategi

Dalam organisasi, strategi memainkan peran kunci sebagai panduan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah. Pada dasarnya strategi dirancang untuk menanggapi perubahan eksternal yang relevan dengan suatu organisasi. Tanggapan ini disusun dengan mempertimbangkan kemampuan internal organisasi, yaitu sejauh mana organisasi dapat memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman eksternal guna meraih manfaat maksimal melalui pemanfaatan keunggulan yang dimiliki saat ini (Rahim & Radjab, 2017). Sejalan dengan hal tersebut, Karta dkk., (2023) mendefinisikan strategi sebagai serangkaian pola tindakan yang secara sengaja dipilih oleh organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi juga mencakup berbagai keputusan dan langkah yang diambil guna menciptakan serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Strategi menurut David (2014) dalam Karta dkk (2023) adalah rencana jangka panjang yang menyelaraskan dan mengoordinasikan aktivitas-aktivitas utama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, Siagian (2012) dalam Pahlevi & Musa (2023) menyatakan strategi sebagai rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka

panjang. Strategi ini dirancang sedemikian rupa agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan, dengan tujuan mengoptimalkan pencapaian visi, misi, serta sasaran organisasi. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, Strategi dalam organisasi adalah serangkaian rencana dan tindakan yang dirancang untuk menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah, dengan memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman berdasarkan keunggulan internal. Strategi bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif sekaligus menyelaraskan aktivitas organisasi dalam mencapai visi dan sasaran jangka panjang secara optimal.

2.2.2 Tipe Strategi

Setiap organisasi membutuhkan strategi sebagai panduan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi yang diterapkan dapat berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Untuk itu, penting bagi organisasi dapat memahami tipe-tipe strategi yang sesuai agar implementasi strategi dapat berjalan efektif. Menurut Kooten dalam Salusu (2006), tipe-tipe strategi yang dapat digunakan mencakup:

1. Strategi Organisasi (*Corporate Strategy*)

Strategi ini berfokus pada penetapan misi, tujuan, nilai-nilai, serta inisiatif strategis baru yang akan dijalankan oleh organisasi. Strategi ini juga mencakup penentuan batasan-batasan terkait apa yang perlu dilakukan dan siapa yang menjadi sasaran utama, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

2. Strategi Program (*Program strategy*)

Strategi ini menekankan pada analisis implikasi strategis dari sebuah program tertentu. Contohnya, memahami dampak yang mungkin timbul ketika program tersebut diluncurkan atau diperkenalkan terhadap pencapaian sasaran organisasi. Dengan demikian, potensi kendala yang tidak diinginkan dapat diantisipasi dan diminimalkan.

3. Strategi Pendukung Sumber Daya (*Resource Support Strategy*)

Strategi ini berfokus pada optimalisasi sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya esensial lainnya, untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya tersebut mencakup tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan elemen lainnya yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

4. Strategi Kelembagaan (*Institutional Strategy*)

Strategi kelembagaan berfokus pada pengembangan kapasitas organisasi dalam menjalankan berbagai inisiatif strategis.

Dalam penelitian ini, tipe strategi yang paling relevan adalah strategi program sebagaimana diungkapkan oleh Kooten. Strategi ini memberikan perhatian utama pada implikasi strategis dari suatu program, termasuk dampak dan manfaat yang dihasilkan melalui implementasinya. Pendekatan ini sejalan dengan tujuan penelitian, yaitu menganalisis upaya Bapenda Provinsi Lampung dalam menjalankan program-program strategis yang dirancang untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor.

2.3 Manajemen Strategi

2.3.1 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi berasal dari dua kata yaitu "manajemen" dan "strategi" yang masing-masing memiliki makna tersendiri. Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni dalam mengelola, mengkoordinasikan, serta mengendalikan sumber daya manusia, material, dan sumber daya lainnya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan (Karta dkk., 2023). Sementara itu, strategi merupakan penentuan tujuan sasaran dan upaya pelaksanaan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan manajemen strategi menurut Hunger & Wheelen (2003) dalam Nazarudin (2018) memiliki berbagai definisi yang merujuk pada serangkaian keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Wibowo (2021) menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Siagian (2000) dalam Rusdiana (2023) juga mempertegas bahwa manajemen strategis melibatkan keputusan dan tindakan penting yang diambil oleh manajemen puncak, yang kemudian diimplementasikan oleh seluruh tingkatan organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan, Poister dan Streib dalam Taufiqurokhman (2016) menyatakan bahwa manajemen strategis bukan hanya mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, tetapi juga melibatkan pengelolaan organisasi khususnya di sektor publik, dengan pendekatan yang strategis dan berkelanjutan. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa rencana strategis selalu relevan, diperbarui secara berkala, dan mampu mendorong kelancaran proses manajerial lainnya.

Berdasarkan berbagai pengertian dari para ahli di atas, manajemen strategi dapat diartikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang dilakukan untuk mengelola organisasi secara sistematis, efektif, dan berkelanjutan. Proses ini bertujuan untuk mengatasi tantangan fundamental yang dihadapi organisasi dan lingkungannya, melalui perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang terkoordinasi. Dengan pendekatan yang berorientasi pada tujuan, manajemen strategi berfungsi sebagai panduan untuk menentukan arah organisasi guna mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

2.3.2 Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Rahim & Radjab (2017) manfaat manajemen strategi terletak pada penerapannya sebagai kerangka kerja untuk mengatasi berbagai masalah strategis dalam organisasi. Terdapat beberapa manfaat yang dapat diperoleh oleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategi, antara lain:

- a. Menyediakan arah jangka panjang yang jelas untuk organisasi.
- b. Membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

- c. Meningkatkan efektivitas organisasi.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif organisasi di tengah lingkungan yang semakin berisiko.
- e. Aktivitas penyusunan strategi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah di masa depan.
- f. Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan strategi dapat memotivasi mereka saat pelaksanaan.
- g. Mengurangi aktivitas yang tumpang tindih.
- h. Menekan keengganan untuk berubah di kalangan karyawan yang telah lama bekerja.

2.3.3 Tahapan Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan sebuah proses atau rangkaian kegiatan yang tersusun atas beberapa tahapan yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Setiap tahapan memiliki langkah-langkah tertentu yang perlu dijalankan. Berikut ini akan dijelaskan beberapa tahapan manajemen strategi yang dikemukakan oleh para ahli.

- a. Tahapan Manajemen Strategi menurut Fred R. David (2011)
Fred R. David dalam Hasan dkk (2021) menjelaskan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu:
 - 1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)
Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi yang dimulai dengan pengembangan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang eksternal dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan berbagai strategi alternatif, serta memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan.
 - 2. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)
Implementasi strategi melibatkan penetapan tujuan tahunan, penyusunan kebijakan, motivasi karyawan, dan alokasi sumber daya untuk menjalankan strategi yang dipilih. Proses ini mencakup pengembangan budaya pendukung strategi,

perencanaan struktur organisasi yang efektif, penyesuaian upaya pemasaran, penyusunan anggaran, pengembangan sistem informasi, serta penghubungan kompensasi pekerja dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi memastikan strategi yang diterapkan berjalan baik melalui tiga aktivitas utama: meninjau faktor eksternal dan internal, mengukur kinerja, dan mengambil langkah korektif jika diperlukan. Proses ini penting karena strategi yang efektif saat ini mungkin tidak relevan di masa depan.

b. Tahapan Manajemen Strategi menurut Siagian (2012)

Siagian (2012) mengungkapkan bahwa terdapat dua belas tahapan dalam proses manajemen strategi yakni:

- a. Perumusan misi organisasi;
- b. Penentuan profil organisasi;
- c. Analisis dan pilihan strategik;
- d. Penetapan sasaran jangka panjang
- e. Penentuan strategi induk;
- f. Penentuan strategi operasional;
- g. Penentuan sasaran jangka pendek;
- h. Perumusan kebijaksanaan;
- i. Pelembagaan strategi;
- j. Penciptaan sistem pengawasan;
- k. Penciptaan sistem penilaian;
- l. Penciptaan sistem umpan balik.

c. Model Manajemen Strategi Menurut Hunger & Wheelen (2003)

Hunger & Wheelen (2003) dalam Rahim & Radjab (2017) menjelaskan bahwa manajemen strategi terdiri dari:

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan adalah proses mengidentifikasi faktor strategis dari lingkungan eksternal dan internal melalui

pemantauan, evaluasi, dan pengumpulan informasi. Tujuannya adalah memastikan keselarasan antara peluang eksternal dengan kekuatan internal serta ancaman eksternal dengan kelemahan internal dalam penyusunan strategi.

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan ancaman lingkungan, serta mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi. Proses ini mencakup penetapan misi, tujuan, strategi, dan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi menjelaskan alasan keberadaannya, tujuan, dan jangkauan operasionalnya. Pernyataan misi yang baik membedakan organisasi dari pesaing, memberikan arahan strategis, dan menjadi panduan bagi karyawan serta pemangku kepentingan.

b. Tujuan

Tujuan adalah hasil yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu, dirumuskan secara jelas dan terukur untuk memastikan fokus dan kemajuan yang terarah.

c. Strategi

Strategi adalah rencana komprehensif untuk mencapai misi dan tujuan, memanfaatkan kekuatan, dan mengatasi hambatan. Strategi dapat bersifat eksplisit, seperti pengembangan produk, atau implisit, seperti kebijakan dan alokasi anggaran.

d. Kebijakan

Kebijakan adalah panduan keputusan yang menghubungkan strategi dengan implementasi, diterjemahkan oleh setiap divisi ke dalam pedoman operasional yang selaras dengan tujuan organisasi.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implmentation*)

Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen merealisasikan strategi dan kebijakan dalam bentuk tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini bisa mencakup perubahan menyeluruh terhadap budaya, struktur, atau sistem manajemen organisasi.

a. Program

Program merupakan serangkaian aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana. Program ini mencakup restrukturisasi organisasi, perubahan dalam budaya internal organisasi atau inisiasi proyek penelitian baru.

b. Anggaran

Anggaran merupakan program yang diungkapkan dalam bentuk satuan uang, di mana setiap program dirinci dalam biaya yang dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk perencanaan dan pengendalian. Anggaran tidak hanya menyediakan perencanaan terperinci untuk pelaksanaan strategi baru, tetapi juga mencakup laporan keuangan proyeksi yang menunjukkan dampak yang diharapkan terhadap kondisi keuangan organisasi.

c. Prosedur

Prosedur yang juga dikenal sebagai Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik yang disusun secara berurutan untuk secara rinci menggambarkan cara menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Prosedur ini secara khusus merinci berbagai aktivitas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan program-program organisasi.

4. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol memantau aktivitas organisasi dengan membandingkan kinerja aktual dengan hasil yang diharapkan.

Proses ini membantu manajer mengatasi masalah, melakukan perbaikan, mengidentifikasi kelemahan strategi, dan memulai kembali siklus strategi jika diperlukan. Tujuan utamanya adalah mengukur pencapaian berdasarkan indikator kinerja dan tujuan organisasi. Keberhasilan strategi tercermin dari peningkatan kinerja, seperti laba dan pengembalian investasi. Agar efektif, evaluasi memerlukan umpan balik akurat dan objektif untuk memahami kondisi sebenarnya dan menyesuaikan dengan rencana.

Penelitian ini difokuskan pada tahap implementasi strategi dalam model manajemen strategi Hunger & Wheelen (2003), karena tahap ini merupakan kunci keberhasilan dalam mewujudkan strategi. Dalam implementasi strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Bapenda Provinsi Lampung melibatkan berbagai program dan langkah operasional yang melibatkan banyak pihak, baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu, tahap implementasi penting untuk menilai efektivitas strategi yang dijalankan. Fokus pada implementasi bertujuan untuk menggali tantangan dan hambatan yang muncul selama pelaksanaan strategi, serta bagaimana strategi diterapkan di lapangan. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk mengoptimalkan penerimaan pajak daerah di Provinsi Lampung dengan cara meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor.

2.4 Implementasi Strategi

2.4.1 Definisi Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan aspek penting dalam manajemen strategis karena strategi yang dirancang dengan cermat tidak akan berhasil tanpa pelaksanaan yang efektif sehingga tahap ini menentukan keberhasilan organisasi (Hunger & Wheelen, 2003). Tahap ini adalah proses menerjemahkan rencana strategis menjadi tindakan nyata karena tanpa implementasi yang efektif, strategi yang baik hanya akan menjadi

dokumen tanpa nilai praktis. Selain itu, implementasi menjadi tolok ukur keberhasilan strategi karena pada tahap ini organisasi dapat melihat langsung apakah strategi yang dirancang dapat diterapkan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Hunger & Wheelen (2003) dalam Rahim & Radjab (2017) implementasi strategi adalah proses di mana manajemen merealisasikan strategi dan kebijakan dalam bentuk tindakan nyata yang dilakukan melalui pengembangan program, perancangan anggaran, dan prosedur yang terstruktur.

Menurut Salusu (2006) implementasi strategi merupakan proses yang terorganisir dan terkoordinasi yang melibatkan berbagai sumber daya. Proses ini tidak dapat berjalan tanpa adanya pengaruh dari faktor internal dan eksternal, yang selalu memengaruhinya, sehingga memerlukan pengendalian yang efektif. Sementara itu, David & David (2013) dalam Qori (2019) menjelaskan bahwa implementasi strategi adalah langkah konkret dalam menerapkan strategi yang telah dirancang, setelah melalui proses analisis mendalam terhadap faktor eksternal dan internal yang memengaruhi. Pada tahap ini, strategi disesuaikan dengan tujuan organisasi atau lembaga melalui kebijakan-kebijakan yang intensif. Proses implementasi melibatkan kolaborasi yang erat antara berbagai divisi dan fungsi dalam organisasi, di mana setiap bagian bekerja sesuai dengan tugas dan peran masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan berbagai pengertian yang telah dijelaskan, implementasi strategi dapat diartikan sebagai proses pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan, dilakukan melalui pengembangan program kerja, pengalokasian anggaran, dan penerapan prosedur yang terstruktur. Tahap ini bertujuan untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan pada tahap perumusan strategi, sehingga memastikan rencana strategis dapat diterapkan secara efektif dan memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan.

2.4.2 Model Implementasi Strategi

Model implementasi strategi menggambarkan proses penerapan strategi yang telah dirumuskan menjadi tindakan nyata. Model ini menekankan langkah-langkah yang harus dilakukan agar strategi dapat berjalan efektif dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ini akan dijelaskan beberapa model implementasi strategi yang dikemukakan oleh para ahli.

a. Model Implementasi Strategi menurut Higgins dalam Salusu (2006)

1. Perencanaan integral dan sistem pengendalian

Perencanaan dalam implementasi strategi terdiri dari dua tingkatan utama, yaitu perencanaan antara atau program, berfungsi sebagai penghubung antara sasaran strategis dan perencanaan operasional. Program ini memiliki ruang lingkup yang luas, mencakup waktu yang memadai, bersifat komprehensif, dan disusun secara rinci untuk memastikan langkah-langkah strategis dapat dijalankan. Selanjutnya, perencanaan operasional bertugas menerjemahkan perencanaan antara ke dalam rencana kerja konkret yang dirancang untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam jangka waktu pendek, biasanya satu tahun.

2. Kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi

Kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi merupakan elemen penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki peran sentral dalam menggerakkan karyawan untuk mencapai kesuksesan. Para manajer perlu mampu memberikan motivasi yang tepat kepada pegawai agar mereka terdorong untuk berkontribusi secara maksimal. Selain itu, sistem komunikasi yang baik sangat diperlukan untuk memastikan penyampaian informasi, arahan, dan koordinasi berjalan lancar, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kombinasi kepemimpinan yang inspiratif, motivasi yang kuat, dan komunikasi yang baik menjadi fondasi keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visinya.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kultur Organisasi

Manajemen sumber daya manusia dan kultur organisasi merupakan aspek penting dalam implementasi strategi yang dikelola oleh bagian personalia. Fungsinya meliputi penempatan karyawan melalui perekrutan, seleksi, pelatihan, dan orientasi, serta pengelolaan karyawan yang mencakup pengembangan keterampilan, pemberian kompensasi, motivasi, jaminan kesehatan, dan evaluasi. Selain itu, perbaikan komunikasi dalam organisasi juga diperlukan untuk memperkuat produktivitas dan menciptakan kultur organisasi yang kondusif bagi pencapaian tujuan strategis.

b. Model Implementasi Strategi menurut Pearce II (2014) dalam Husna (2018)

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah pengaturan formal mengenai tugas, tanggung jawab, dan alur komunikasi antara individu serta sumber daya dalam organisasi. Dengan struktur yang jelas dan terorganisir, implementasi strategi dapat dilakukan secara lebih efisien karena setiap bagian organisasi mengetahui peran dan kontribusinya dalam mencapai tujuan strategis.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam mengarahkan dan memotivasi seluruh anggota organisasi agar bergerak menuju visi yang telah ditetapkan. Pemimpin yang baik tidak hanya bertanggung jawab untuk mengarahkan tim dalam mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga harus dapat membangun dan mengembangkan kepemimpinan di masa depan serta menguatkan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan strategi.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dipegang bersama oleh seluruh anggota. Budaya yang mendukung strategi akan mempercepat proses implementasi,

karena anggota organisasi memiliki persepsi yang sama terhadap tujuan dan cara pencapaiannya. Sebaliknya, budaya yang tidak sejalan dengan strategi yang diimplementasikan dapat menghambat proses tersebut.

c. Model Implementasi Strategi menurut Hunger & Wheelen (2003)

1. Program

Program merupakan serangkaian aktivitas atau langkah-langkah terstruktur yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana, mencakup berbagai aspek seperti restrukturisasi organisasi, perubahan budaya internal, atau inisiasi proyek baru. Indikator ini menilai sejauh mana program yang dirancang berdasarkan strategi yang telah dirumuskan dapat diimplementasikan dengan baik. Setelah perencanaan strategis dibuat dalam bentuk yang bersifat umum dan berjangka panjang, langkah berikutnya adalah merumuskan program kerja yang lebih rinci dan berjangka pendek. Dalam proses implementasi strategi, pengembangan program menjadi elemen kunci yang mendukung keberhasilan implementasi. Program ini berfungsi sebagai panduan operasional yang menghubungkan rencana strategis dengan tindakan nyata, memastikan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

2. Anggaran

Anggaran merupakan program yang diungkapkan dalam bentuk satuan uang untuk memastikan alokasi sumber daya yang efektif. Setiap program dirinci dalam biaya yang dibutuhkan sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur efektivitas pelaksanaan strategi. Tidak hanya berfungsi sebagai rencana keuangan yang terperinci, anggaran juga mencerminkan proyeksi dampak kebijakan terhadap kondisi keuangan di masa depan. Dengan demikian, anggaran tidak hanya menjadi pedoman dalam pelaksanaan strategi, tetapi juga sebagai alat evaluasi untuk

menilai keberlanjutan serta manfaat dari setiap program yang dijalankan.

3. Prosedur

Prosedur yang juga dikenal sebagai Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan sistem langkah-langkah atau teknik yang disusun secara berurutan untuk memastikan bahwa suatu tugas atau pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien. SOP merinci berbagai aktivitas yang harus dilakukan guna mencapai tujuan program-program organisasi, sekaligus berfungsi sebagai pedoman utama dalam penyelesaian tugas secara konsisten. Selain itu, prosedur juga menjadi bagian dari rutinitas organisasi yang memungkinkan keberlanjutan dalam pelaksanaan program. Namun, seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan strategi, SOP harus diperbarui secara berkala agar tetap relevan dan mampu mendukung efektivitas pelaksanaan tugas serta pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini menggunakan model manajemen strategi Hunger & Wheelen (2003) untuk menganalisis tahap implementasi strategi yang diterapkan oleh Bapenda Provinsi Lampung dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Model ini dipilih karena menyediakan kerangka analisis komprehensif yang mencakup tiga elemen implementasi strategi, yaitu program, anggaran, dan prosedur. Model ini dinilai relevan karena menekankan pada operasionalisasi strategi di tingkat organisasi publik, yang sangat relevan dengan konteks Bapenda sebagai institusi pelayanan publik dalam sektor perpajakan daerah. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menganalisis secara mendalam bagaimana Bapenda Provinsi Lampung mengoperasionalkan strateginya untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak, menghadapi dinamika lingkungan internal dan eksternal, serta pada akhirnya mengoptimalkan pendapatan pajak daerah melalui pajak kendaraan bermotor.

2.4.3 Faktor yang Memengaruhi Implementasi Strategi

Heide dalam Heene dkk., (2010) menyebutkan bahwa keberhasilan implementasi strategi dipengaruhi oleh tujuh faktor utama, yaitu:

a. Sistem Informasi Organisasi

Sistem informasi dalam organisasi mencakup mekanisme komunikasi yang berjalan baik secara horizontal maupun vertikal di dalamnya. Keberhasilan implementasi strategi bergantung pada kelancaran arus informasi yang relevan dan berkelanjutan ke seluruh bagian organisasi, tidak hanya dari pimpinan ke bawahan, tetapi juga sebaliknya, serta antar departemen dan bidang fungsional.

b. Kemampuan Proses Belajar Organisasi

Implementasi dari suatu strategi, tidak cukup bagi seluruh pihak terkait hanya sekedar memahami strategi tersebut. Mereka juga perlu terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan agar dapat mengimplementasikan strategi dengan efektif.

c. Pengalokasian Sarana-Sarana Organisasi

Keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada ketersediaan sarana yang memadai. Jika organisasi tidak memiliki atau gagal menyesuaikan sumber dayanya, maka pencapaian target yang ambisius hanya akan menjadi sia-sia. Oleh karena itu, perencanaan yang realistis harus dilakukan agar strategi dapat diterapkan dengan optimal.

d. Struktur Organisasi yang Efektif

Struktur organisasi yang jelas akan berpengaruh terhadap keberhasilan strategi melalui pengaturan alur informasi, sistem monitoring, dan proses pengambilan keputusan. Struktur yang baik harus mampu mengontrol serta mengarahkan perilaku individu dalam organisasi agar selaras dengan tujuan strategis.

e. Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada dedikasi individu dalam organisasi. Jika strategi tidak mempertimbangkan kebutuhan serta aspirasi mereka, maka kemungkinan besar akan

menghadapi resistensi. Dalam hal ini, sistem insentif lebih efektif dibandingkan sekadar mekanisme pengawasan untuk mendorong partisipasi aktif dalam pencapaian strategi.

f. Mengelola Pengaruh Politis dalam Organisasi

Ketika individu atau kelompok dalam organisasi merasa bahwa suatu strategi dapat mengurangi kekuasaan atau status mereka, maka kemungkinan besar mereka akan menentang atau menghambat implementasi strategi tersebut. Oleh sebab itu, penting untuk mengelola dinamika politis dalam organisasi guna memastikan dukungan dan partisipasi dari semua pihak.

g. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup sistem nilai, pola pikir, serta perilaku yang berlaku dalam organisasi. Strategi yang tidak selaras dengan budaya organisasi berisiko menghadapi penolakan, sehingga menghambat implementasi secara efektif. Oleh karena itu, strategi harus dirancang agar adaptif terhadap budaya yang ada.

Untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi Bapenda Provinsi Lampung, penelitian ini menggunakan pendekatan Heide dalam Heene dkk. (2010). Pendekatan ini dipilih karena menyediakan kerangka analisis komprehensif yang menyoroti tujuh faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi. Kerangka ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi hambatan dan pendorong keberhasilan strategi Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Dengan demikian, peneliti dapat menganalisis tidak hanya bagaimana strategi diimplementasikan, tetapi juga mengapa strategi tersebut berhasil atau menghadapi kendala dalam pelaksanaannya di Kota Bandar Lampung.

2.5 Pajak Daerah

2.5.1 Definisi Pajak Daerah

Secara umum pajak diartikan sebagai kontribusi wajib pajak kepada negara yang sifatnya memaksa berdasarkan undang-undang yang digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Berdasarkan Undang-Undang nomor 16 tahun 2009 tentang Perubahan Keempat Atas Undang-undang Nomor 6 tahun 1983 mengenai Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan pada Pasal 1 ayat 1 berbunyi pajak adalah kontribusi wajib kepada Negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Sejalan dengan itu, Andriani dalam Sihombing & Sibagariang (2020) menyatakan bahwa pajak adalah kontribusi masyarakat kepada negara yang bersifat wajib dan dapat dipaksakan, di mana wajib pajak berkewajiban membayarnya sesuai dengan peraturan umum (undang-undang) tanpa menerima imbalan langsung yang dapat ditunjuk. Pajak dibagi menjadi dua jenis yaitu pajak pusat dan pajak daerah di mana masing-masing memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan.

Pajak daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah dan menjadi sumber pendanaan yang penting bagi daerah dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah dan kesinambungan pembangunan daerah dalam kerangka otonomi daerah. Menurut Kamaroellah (2021) pajak daerah merupakan pajak yang pemungutannya menjadi kewenangan Pemerintah Daerah dan pelaksanaannya dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah. Menurut Mardiasmo dalam Naibaho dkk (2021) pajak daerah adalah kontribusi wajib yang harus dibayarkan oleh individu atau badan kepada pemerintah daerah, bersifat memaksa sesuai ketentuan Undang-Undang, tanpa memberikan imbalan langsung, dan dimanfaatkan untuk kepentingan daerah demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pajak

daerah adalah sumber pendapatan penting yang dipungut oleh pemerintah daerah melalui Badan Keuangan Daerah, bersifat wajib dan diatur oleh Undang-Undang, tanpa imbalan langsung, dan dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat.

2.5.2 Jenis Pajak Daerah

Pajak daerah terbagi menjadi dua golongan, dalam Pasal 4 Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, dijelaskan sebagai berikut:

1. Jenis Pajak Provinsi terdiri dari:
 - a. Pajak Kendaraan Bermotor;
 - b. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor;
 - c. Pajak Alat Berat;
 - d. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor;
 - e. Pajak Air Permukaan;
 - f. Pajak Rokok; dan
 - g. Opsi Pajak Mineral Bukan Logam Batuan
2. Jenis Pajak Kabupaten/Kota terdiri dari:
 - a. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan;
 - b. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan;
 - c. Pajak barang dan Jasa Tertentu;
 - d. Pajak Reklame;
 - e. Pajak Air Tanah;
 - f. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan;
 - g. Pajak Sarang Burung Walet;
 - h. Opsi Pajak Kendaraan Bermotor; dan
 - i. Opsi Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor

2.5.3 Fungsi Pajak Daerah

Pajak daerah memegang peranan penting dalam mendukung pelaksanaan fungsi negara atau pemerintahan. Peran tersebut mencakup fungsi pengaturan (*regulatory*), penerimaan (*budgetary*), redistribusi (*redistributive*), dan alokasi sumber daya (*resource allocation*), serta kombinasi dari keempatnya. Secara umum, fungsi pajak daerah lebih difokuskan pada alokasi sumber daya untuk mendukung penyediaan layanan kepada masyarakat, selain juga menjalankan fungsi regulasi yang bertujuan untuk pengendalian. Menurut Nurmantu dalam Yulianto dkk., (2021) bahwa pajak mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi anggaran (*budgetair*)

Sebagai salah satu sumber pendapatan utama, pajak berperan dalam mendukung pembiayaan berbagai kebutuhan daerah. Pendapatan dari pajak digunakan untuk memenuhi biaya operasional rutin pemerintah daerah serta melaksanakan program pembangunan. Saat ini, penerimaan pajak dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, seperti belanja pegawai, pengadaan barang, pemeliharaan fasilitas, dan kebutuhan lainnya.

2. Fungsi mengatur (*regulerend*)

Pemerintah dapat mengendalikan pertumbuhan ekonomi melalui kebijakan pajak. Dalam fungsinya sebagai instrumen pengaturan, pajak dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Fungsi stabilitas

Pajak memberikan pemerintah sumber dana yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan yang mendukung stabilitas harga, sehingga inflasi dapat dikendalikan. Upaya ini dapat dilakukan dengan cara mengatur peredaran uang di masyarakat, memungut pajak secara tepat, serta memastikan penggunaan pajak berlangsung secara efektif dan efisien.

4. Fungsi redistribusi pendapatan

Pajak yang dipungut oleh negara dimanfaatkan untuk membiayai berbagai kepentingan umum, termasuk mendukung program pembangunan. Pembangunan tersebut berperan dalam menciptakan peluang kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pendapatan masyarakat.

2.6 Pajak Kendaraan Bermotor

2.6.1 Definisi Pajak Kendaraan Bermotor

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah dijelaskan bahwa pajak kendaraan bermotor adalah pajak atas kepemilikan dan/ atau penguasaan kendaraan bermotor, termasuk dalam pengertian 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*).

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah, terdapat beberapa kendaraan bermotor yang dikecualikan dari pajak kendaraan bermotor, antara lain:

1. Kereta api;
2. Kendaraan bermotor yang semata-mata digunakan untuk keperluan pertahanan dan keamanan negara;
3. 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;
4. Kendaraan bermotor yang dimiliki dan/atau dikuasai Pabrikan atau importir yang semata-mata untuk dipamerkandan dijual; dan
5. Kendaraan bermotor yang dikuasai Negara sebagai barang bukti, yang disegel atau disita.

2.6.2 Objek, Subjek, dan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah, Objek PKB adalah kepemilikan dan/atau penguasaan atas Kendaraan Bermotor yang wajib didaftarkan di wilayah provinsi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya, subjek pajak kendaraan bermotor adalah orang pribadi atau badan yang memiliki dan/ atau menguasai kendaraan bermotor. Sedangkan, pengertian dari wajib pajak kendaraan bermotor adalah orang pribadi atau badan yang memiliki kendaraan bermotor.

2.6.3 Tarif dan Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor

Tarif pajak kendaraan bermotor ditetapkan dalam Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah, sebagai berikut:

- d. 1,5% (satu koma lima persen) untuk kepemilikan pertama kendaraan bermotor pribadi;
- e. 1,0% (satu koma nol persen) untuk kendaraan bermotor angkutan umum;
- f. 0,5% (nol koma lima persen) untuk kendaraan ambulans, pemadam kebakaran, sosial keagamaan, lembaga sosial dan keagamaan, Pemerintah, Pemerintah Daerah, TNI/POLRI; dan
- g. 0,2% (nol koma dua persen) untuk Kendaraan Bermotor alat-alat berat dan alat-alat besar.

Kepemilikan kedua dan seterusnya Kendaraan Bermotor pribadi roda 2 (dua) dan roda 4 (empat) atau lebih didasarkan atas nama dan alamat yang sama serta jenis kendaraan, dikenakan tarif secara progresif. Besarnya tarif progresif ditetapkan sebagai berikut:

- a. Kepemilikan kedua sebesar 2% (dua persen);
- b. Kepemilikan ketiga sebesar 2,5% (dua koma lima persen);
- c. Kepemilikan keempat dan seterusnya sebesar 3% (tiga persen);

Selanjutnya, dasar pengenaan pajak kendaraan bermotor berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah, adalah hasil perkalian dari dua unsur pokok, yaitu:

1. Nilai jual kendaraan bermotor; dan
2. Bobot yang mencerminkan secara relatif tingkat kerusakan jalan dan/atau pencemaran lingkungan akibat penggunaan Kendaraan Bermotor.

2.7 Kepatuhan Wajib Pajak

2.7.1 Definisi Kepatuhan Wajib Pajak

Kepatuhan wajib pajak adalah faktor yang paling penting dalam merealisasikan target penerimaan pajak. Semakin tinggi tingkat kepatuhan wajib pajak, semakin meningkat pula penerimaan pajak yang diperoleh, dan sebaliknya. Kepatuhan wajib pajak merujuk pada kondisi di mana wajib pajak memiliki kesadaran yang mendorong mereka untuk melaksanakan kewajiban perpajakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Karlina & Ethika, 2021). Kepatuhan ini mencerminkan kesadaran serta tanggung jawab wajib pajak terhadap peran penting pajak dalam pembangunan. Dapat disimpulkan bahwa kepatuhan pajak adalah suatu kondisi di mana wajib pajak secara sadar dan sukarela memenuhi semua kewajiban perpajakan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kepatuhan dapat dipahami sebagai suatu kondisi yang terbentuk melalui serangkaian perilaku yang mencerminkan nilai-nilai ketaatan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban. Dalam hal ini, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh individu bukan lagi dirasakan sebagai beban, melainkan sebaliknya; mereka akan merasa terbebani jika tidak mampu memenuhi kewajiban tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, Nuryati (2022) menyatakan bahwa kepatuhan pajak merujuk pada kondisi ideal di mana wajib pajak memenuhi peraturan perpajakan dan melaporkan penghasilannya dengan akurat dan jujur. Kondisi ini berpotensi

menciptakan kepatuhan pajak, yang didefinisikan sebagai keadaan di mana wajib pajak memenuhi semua kewajiban perpajakan serta menjalankan hak-haknya secara formal dan material.

Samuel (2022) menjelaskan bahwa kepatuhan wajib pajak merupakan pemenuhan kewajiban perpajakan yang diharapkan dilakukan secara sukarela, sebagai kontribusi bagi pembangunan negara. Dari sudut pandang ini, kepatuhan wajib pajak dapat dilihat dari sejauh mana mereka mengikuti persyaratan yang ditetapkan, melakukan pendaftaran, dan mengembalikan surat pemberitahuan dengan jelas dan lengkap. Selain itu, kepatuhan juga mencakup pengisian surat setoran pajak secara lengkap, serta penghitungan dan pembayaran pajak terutang serta tunggakan pajak. Oleh karena itu, kepatuhan wajib pajak merupakan hasil dari komitmen dan kesadaran individu untuk memenuhi kewajibannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini tidak hanya berdampak pada pencapaian target pendapatan negara, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab sosial dan partisipasi aktif dalam pembangunan.

2.7.2 Jenis-Jenis Kepatuhan Wajib Pajak

Hasanudin dkk (2020) menjelaskan bahwa kepatuhan wajib pajak dapat dibedakan menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

1. Kepatuhan Formal

Kepatuhan formal merujuk pada situasi di mana Wajib Pajak memenuhi kewajiban secara formal sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam undang-undang perpajakan.

2. Kepatuhan Material

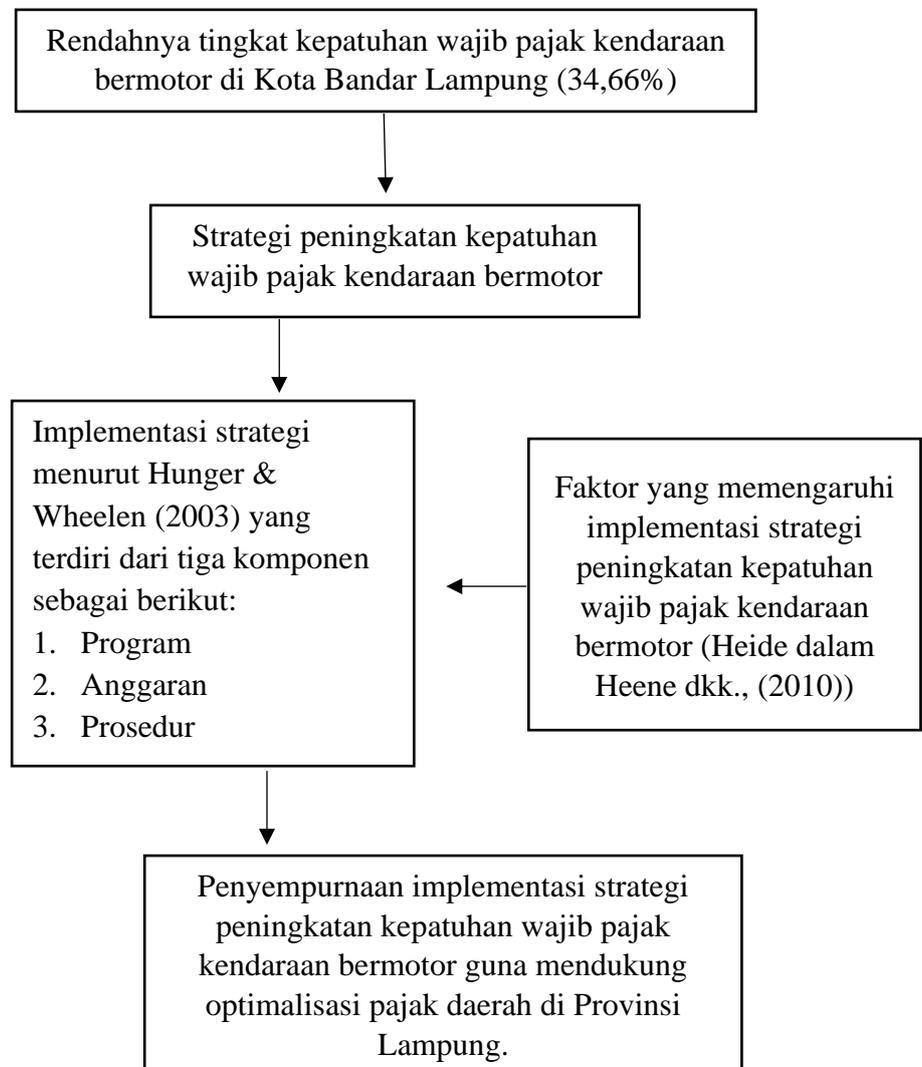
Kepatuhan material adalah kondisi di mana wajib pajak secara substansial telah memenuhi semua persyaratan materi perpajakan yang sesuai dengan prinsip dan substansi, serta undang-undang pajak. Kepatuhan material juga dapat mencakup kepatuhan formal.

2.8 Kerangka Berpikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini dirancang untuk menggambarkan alur pemikiran dalam memahami permasalahan rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung selama periode 2022–2024. Pada tahun 2022, tingkat kepatuhan sebesar 33,57%, kemudian terdapat peningkatan kecil menjadi 35,90% pada tahun 2023, dan pada tahun 2024 tingkat kepatuhannya sebesar 34,50%. Jika dirata-ratakan, tingkat kepatuhan wajib pajak selama tiga tahun tersebut hanya mencapai 34,66%, yang menunjukkan belum optimalnya partisipasi wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Sebagaimana dijelaskan oleh Sari Anita dkk (2023) bahwa kerangka pikir dalam penelitian kualitatif berfungsi untuk menghubungkan teori dengan faktor-faktor penting yang diteliti, sehingga memandu eksplorasi dan pemahaman fenomena secara mendalam. Dalam penelitian ini, teori implementasi strategi dari Hunger & Wheelen (2003) digunakan untuk menganalisis implementasi strategi yang dilakukan oleh Bapenda Provinsi Lampung dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Teori ini menekankan bahwa implementasi strategi melibatkan tiga elemen utama, yaitu program, anggaran, dan prosedur.

Program mencakup aktivitas-aktivitas terencana yang dirancang untuk mencapai tujuan strategis, yakni meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Anggaran mengacu pada alokasi sumber daya yang memadai untuk mendukung pelaksanaan program yang telah dirancang, sehingga tujuan tersebut dapat tercapai secara efektif. Sementara itu, prosedur berfungsi sebagai panduan yang memastikan pelaksanaan strategi dilakukan dengan kejelasan dan konsistensi pada setiap tahap implementasinya. Selain itu, penelitian ini juga akan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi tersebut. Dengan menganalisis faktor-faktor ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana strategi yang diterapkan oleh Bapenda Provinsi Lampung dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk menyempurnakan implementasi strategi yang

dilakukan oleh Bapenda guna meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor dan mengoptimalkan pendapatan pajak daerah di Provinsi Lampung.



Gambar 2 Kerangka Pikir.

Sumber: Diolah Penulis, 2025.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan analisis data deskriptif. Menurut Sugiyono (2023) penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang menjadikan peneliti sebagai instrumen utama dengan menggunakan teknik pengumpulan data secara gabungan dan analisis data yang bersifat induktif. Alfatih (2017) menyatakan bahwa analisis data deskriptif adalah metode untuk membahas data yang telah dikumpulkan, diolah, dan disajikan melalui penilaian yang mendalam, jelas, dan rinci. Penjelasan ini dilakukan dengan uraian analitik-argumentatif, yang didukung oleh teori-teori tertentu guna memverifikasi dan menjustifikasi hasil. Uraian analitik ini diakhiri dengan kesimpulan mengenai hal yang dibahas.

Melalui pendekatan kualitatif dengan analisis data deskriptif ini, penelitian bertujuan untuk menggali strategi yang diterapkan oleh Bapenda Provinsi Lampung dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai langkah-langkah yang diambil Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak serta faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi implementasi strategi tersebut.

3.2 Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan pada tujuan penelitian dan berbagai pertimbangan, di mana lokasi serta subjek penelitian dipilih secara spesifik untuk menyediakan informasi yang mampu mengungkap, menjawab, dan menjelaskan rumusan masalah yang diajukan. Lokasi penelitian merupakan wilayah tertentu yang menjadi tempat pelaksanaan penelitian. Berdasarkan hal

tersebut, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung.

Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran strategis Bapenda dalam pengelolaan pendapatan daerah, khususnya terkait Pajak Kendaraan Bermotor. Berdasarkan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 51 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat Daerah, Bapenda memiliki tugas penting dalam perumusan kebijakan, pelaksanaan rencana dan program, serta monitoring dan evaluasi di bidang pendapatan daerah. Lebih lanjut, lembaga ini bertanggung jawab atas penyelenggaraan pungutan daerah dan peningkatan pendapatan daerah yang sangat relevan dengan fokus penelitian ini. Dengan memilih Bapenda Provinsi Lampung sebagai lokasi penelitian, memungkinkan peneliti untuk berinteraksi langsung dengan pemangku kepentingan dan mengumpulkan data mengenai implementasi strategi dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor.

3.3 Fokus Penelitian

Menurut Abdussamad (2021) penetapan fokus dalam penelitian kualitatif adalah langkah penting yang berfungsi untuk membatasi ruang lingkup kajian. Dengan menetapkan fokus, peneliti dapat mengidentifikasi kriteria yang jelas untuk data yang akan dikumpulkan. Pedoman ini memungkinkan peneliti untuk secara efektif menentukan informasi yang perlu dicari dan mengumpulkan data yang relevan dengan fokus penelitian. Selain itu, peneliti juga dapat mengesampingkan data yang tidak berkaitan dengan tujuan penelitian. Fokus dalam penelitian ini di kota Bandar Lampung dan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua dan roda empat.

1. Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui mengenai penerapan atau implementasi strategi Bapenda Provinsi Lampung dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Untuk dapat meninjau penerapan atau implementasi strategi dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor pada Bapenda Provinsi

Lampung peneliti menggunakan teori dari Implementasi strategi menurut Hunger & Wheelen (2003), penelitian ini menganalisis tiga komponen utama: program, anggaran, dan prosedur operasional.

- a. Program merupakan komponen yang sangat penting dalam implementasi strategi, karena program adalah langkah-langkah konkret yang dijalankan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, terdapat program yang diterapkan oleh Bapenda Provinsi Lampung dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor yang dilaksanakan dengan adanya beberapa kegiatan yaitu, aksi tempel-tempel, pendataan dan penagihan door-to-door, dan WhatsApp Reminder akan dianalisis untuk menilai efektivitasnya dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Penelitian ini akan mengkaji sejauh mana kegiatan-kegiatan tersebut dapat diterima oleh masyarakat dan memberikan dampak positif terhadap tingkat kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Hal ini penting untuk memastikan bahwa program yang dijalankan tidak hanya berjalan secara formal, tetapi juga memberikan hasil yang nyata.
- b. Anggaran menjadi komponen yang tidak kalah pentingnya dalam proses implementasi. Alokasi anggaran yang tepat dan cukup menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan strategi. Penelitian ini akan menganalisis alokasi anggaran yang digunakan untuk mendukung program-program strategis yang telah direncanakan. Penelitian ini akan mengidentifikasi apakah anggaran yang dialokasikan sudah cukup dan optimal dalam mendukung pelaksanaan program-program tersebut, serta apakah ada kendala dalam hal pembiayaan yang memengaruhi pelaksanaan strategi. Hal ini berfungsi untuk meninjau apakah strategi implementasi Bapenda sudah dilaksanakan secara efisien dengan sumber daya yang tersedia.
- c. Prosedur yang diterapkan dalam implementasi strategi sangat berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan di lapangan. Prosedur ini mencakup berbagai aturan dan mekanisme yang mendukung setiap tahap dari pelaksanaan program. Penelitian ini akan mengkaji prosedur yang diterapkan oleh Bapenda Provinsi Lampung untuk menilai apakah

prosedur tersebut sudah cukup jelas, terstruktur, dan dapat dilaksanakan dengan baik di lapangan.

2. Fokus penelitian selanjutnya adalah menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung. Keberhasilan strategi dipengaruhi oleh sistem informasi yang efektif, proses belajar organisasi, serta pengalokasian sarana yang memadai. Selain itu, struktur organisasi yang jelas, kebijakan manajemen SDM yang mendukung, dan pengelolaan pengaruh politis dalam organisasi juga berperan penting. Budaya organisasi yang selaras dengan strategi turut menentukan keberhasilannya. Penelitian ini mengkaji sejauh mana faktor-faktor tersebut memengaruhi implementasi strategi di Bapenda Provinsi Lampung.

3.4 Jenis Sumber Data

Sumber data dalam sebuah penelitian merujuk pada subjek atau pihak dari mana data dikumpulkan. Sumber data memiliki peran penting dalam keberhasilan sebuah penelitian. Berdasarkan jenisnya, data dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu data primer dan data sekunder.

3.4.1 Data Primer

Menurut Nasution (2023) data primer adalah informasi yang dikumpulkan langsung dari sumber pertama atau subjek penelitian. Data ini bersifat autentik, objektif, dan dapat diandalkan karena diperoleh langsung dari pihak terkait dan akan digunakan sebagai dasar untuk menyelesaikan suatu masalah. Data primer ini dapat berupa hasil wawancara dengan subjek, jawaban dari kuesioner, hasil tes, dan lain-lain. Pada penelitian ini, sumber data primer diperoleh langsung dari hasil dokumentasi dan wawancara mendalam dengan informan.

Teknik ini digunakan untuk memastikan bahwa informan yang dipilih memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan strategi

meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung. Informan dalam penelitian ini meliputi kepala sub-bidang dan staf Bapenda Provinsi Lampung yang merumuskan dan mengimplementasikan strategi, Staf UPTD I dan wajib pajak yang merasakan dampaknya. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data yang spesifik dan mendalam sesuai dengan tujuan penelitian.

3.4.2 Data Sekunder

Menurut Nasution (2023) data penelitian sekunder adalah informasi yang tidak diperoleh langsung dari subjek penelitian atau sumber pertama. Data ini berfungsi sebagai pelengkap dan pendukung bagi data primer, memberikan konteks tambahan yang dapat membantu memperkuat temuan dari data utama. Pada penelitian ini, sumber data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen resmi seperti Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Daerah Provinsi Lampung, Peraturan Gubernur Lampung, rencana strategis Bapenda Provinsi Lampung, laporan tahunan Bapenda Provinsi Lampung, serta publikasi dan artikel yang relevan mengenai kepatuhan wajib pajak. Data ini digunakan untuk melengkapi dan memperkuat temuan dari data primer, serta memberikan gambaran umum mengenai dinamika kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data melalui percakapan langsung antara dua pihak atau lebih, dengan tujuan tertentu. Dalam wawancara, pewawancara bertugas mengajukan pertanyaan, sementara pihak yang diwawancarai memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut (Citriadin, 2020). Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan sejumlah informan yang dipilih menggunakan metode

purposive sampling, yang terdiri dari kepala sub-bidang dan pegawai Bapenda Provinsi Lampung, pegawai UPTD I, serta wajib pajak kendaraan bermotor di kota Bandar Lampung. Adapun jenis wawancara yang dipakai dalam penelitian ini bersifat semiterstruktur untuk menggali informasi secara lebih mendalam terkait permasalahan yang dihadapi. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas, di mana informan diminta untuk memberikan pendapat dan ide-ide mereka (Sugiyono, 2023). Sumber data informan yang akan peneliti wawancarai adalah:

Tabel 3.1 Daftar Informan

No	Informan	Jabatan	Informasi yang Dicari
1.	Syaifullah Noer, S.IP., MPA	Kepala Sub-Bidang Pajak I Bapenda Provinsi Lampung	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait implementasi strategi berupa program, anggaran dan prosedur dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. • Informasi tentang faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi Bapenda dalam mengimplementasikan strategi serta dampak setelah strategi diterapkan.
2.	Efrinaldi, S.Pi., M.Si	Staf Sub-Bidang Pajak I	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait implementasi strategi berupa program, anggaran dan prosedur dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. • Informasi tentang faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi Bapenda dalam mengimplementasikan strategi serta dampak setelah strategi diterapkan.
3.	Hernita Dewi, S.H., M.H	Staf Sub-Bidang Pajak III	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait implementasi strategi berupa program, anggaran dan prosedur dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. • Informasi tentang faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi Bapenda dalam mengimplementasikan strategi serta dampak setelah strategi diterapkan.
4.	Eka Yuni Hartati, S.E	Staf Sub-Bidang Pajak III	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait implementasi strategi berupa program, anggaran dan prosedur dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. • Informasi tentang faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi Bapenda dalam mengimplementasikan strategi serta dampak setelah strategi diterapkan.

5.	Fitria Handayani, S.E., M.M	Staf Pajak I	Sub-Bidang	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait implementasi strategi berupa program, anggaran dan prosedur dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. • Informasi tentang faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi Bapenda dalam mengimplementasikan strategi serta dampak setelah strategi diterapkan.
6.	Ricky Indra Saputra, S.Kom	Kepala Sub-Bidang Teknologi Pengembangan Pendapatan Informasi	Sub-Bidang	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait implementasi strategi berupa program, anggaran dan prosedur dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. • Informasi terkait peran sarana dan prasarana teknologi informasi dalam mendukung implementasi strategi serta efektivitas penggunaan sistem dan aplikasi terkait.
7.	Ardi Febri Zaldy	Staf Sub-Bidang Teknologi Pengembangan Pendapatan Informasi	Sub-Bidang	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait implementasi strategi berupa program, anggaran dan prosedur dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. • Informasi terkait peran sarana dan prasarana teknologi informasi dalam mendukung implementasi strategi serta efektivitas penggunaan sistem dan aplikasi terkait.
8.	Hendrawan A.md	Operator WhatsApp Reminder		<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait peran sarana dan prasarana teknologi informasi dalam mendukung implementasi strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor, serta efektivitas penggunaan sistem dan aplikasi terkait. • Informasi terkait tantangan dan peluang yang ada dalam pengelolaan data serta penggunaan teknologi untuk mendukung implementasi strategi.
9.	Agung	Staf Monitoring dan Evaluasi	Sub-Bidang	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait peran sarana dan prasarana teknologi informasi dalam mendukung implementasi strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor, serta efektivitas penggunaan sistem dan aplikasi terkait. • Informasi terkait tantangan dan peluang yang ada dalam pengelolaan data serta penggunaan teknologi untuk mendukung implementasi strategi.
10.	Bambang Irawan	staf penerimaan dan penagihan UPTD 1 Kota Bandar Lampung	bidang	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait implementasi strategi berupa program, anggaran dan prosedur dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor.

		<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi dalam mengimplementasikan strategi serta dampak setelah strategi diterapkan.
11. Inisial A	Wajib Pajak Aksi Tempel-Tempel (R2)	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor, termasuk penerimaan terhadap program yang diberlakukan. • Informasi tentang kendala yang dihadapi oleh wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor.
12. Maria	Wajib Pajak Aksi Tempel-Tempel (R4)	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor, termasuk penerimaan terhadap program yang diberlakukan. • Informasi tentang kendala yang dihadapi oleh wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor.
13. Sari	Wajib Pajak Aksi Tempel-Tempel (R2)	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor, termasuk penerimaan terhadap program yang diberlakukan. • Informasi tentang kendala yang dihadapi oleh wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor.
14. Ikhsan	Ketua Rt 08 Gang R. Radinal, Teluk Betung	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi terkait alamat wajib pajak yang dikunjungi kegiatan Door to Door • Informasi terkait pelaksanaan Door to Door.
15. Yani	Wajib Pajak Door to Door (R2)	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor, termasuk penerimaan terhadap program yang diberlakukan. • Informasi tentang kendala yang dihadapi oleh wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor.
16. Inisial S	Wajib Pajak Door to Door (R2)	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor,

			<p>termasuk penerimaan terhadap program yang diberlakukan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang kendala yang dihadapi oleh wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor.
17.	Indri	Wajib Pajak Door to Door (R4)	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor, termasuk penerimaan terhadap program yang diberlakukan. • Informasi tentang kendala yang dihadapi oleh wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor.
18.	Wahyu	Wajib Pajak WhatsApp Reminder (R2)	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor, termasuk penerimaan terhadap program yang diberlakukan. • Informasi tentang kendala yang dihadapi oleh wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor.
19.	Sujiah	Wajib Pajak WhatsApp Reminder (R4)	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor, termasuk penerimaan terhadap program yang diberlakukan. • Informasi tentang kendala yang dihadapi oleh wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor.
20.	Masrizal	Wajib Pajak WhatsApp Reminder (R4)	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tentang perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan Bapenda dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor, termasuk penerimaan terhadap program yang diberlakukan. • Informasi tentang kendala yang dihadapi oleh wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban pembayaran pajak kendaraan bermotor.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025.

3.5.2 Dokumentasi

Menurut Citriadin (2020) dokumentasi adalah metode pengumpulan data melalui pencatatan berbagai informasi penting yang relevan dengan masalah penelitian. Metode ini membantu mendapatkan data yang lengkap, valid, dan akurat. Dalam menerapkan metode dokumentasi, peneliti mengumpulkan data tertulis dari lokasi penelitian, termasuk laporan dan dokumen lain yang relevan dengan tujuan penelitian. Sumber data ini mencakup Undang-Undang, Peraturan Daerah, Peraturan Gubernur, renstra, laporan kinerja, artikel jurnal, arsip, gambar, serta informasi dan data lain yang dianggap dapat mendukung pengembangan penelitian.

Tabel 3.2 Dokumentasi

No	Dokumen
1.	Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
2.	Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah.
3.	Surat Keputusan Sekretariat Daerah Nomor 973/3624/VI.03/2023 tentang Kegiatan Pendataan Objek Pajak Kendaraan Bermotor.
4.	Keputusan Kepala Bapenda Provinsi Lampung Nomor 970/0808/VI.03/02/2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Verifikasi Data Tunggakan dan Penagihan Tunggakan PKB.
5.	Rencana Strategis Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung 2019-2024.
6.	Laporan Kinerja Bapenda Provinsi Lampung 2023.
7.	Buku Saku Bapenda Provinsi Lampung 2021-2023.
8.	Dokumen Data Jumlah Wajib Pajak Kendaraan Bermotor yang Membayar Pajak 2021-2024.
9.	Prosedur Pelaksanaan Kegiatan Aksi Tempel-Tempel.
10.	Standar Operasional Prosedur WhatsApp Reminder.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2023) analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Proses analisis data melibatkan tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

3.6.1 Reduksi Data (*Data Reduction*)

Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2023) mereduksi data berarti menyederhanakan data dengan cara merangkum, memilih informasi-informasi utama, dan memfokuskan pada aspek-aspek yang paling relevan. Dalam penelitian ini, reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang berkaitan langsung dengan implementasi strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung.

3.6.2 Penyajian Data (*Data Display*)

Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2023) penyajian data disarankan untuk menggunakan tidak hanya teks naratif, tetapi juga grafik, matriks, jejaring kerja (*network*), dan diagram untuk memperjelas informasi yang disampaikan. Dalam penelitian ini, penyajian data yang digunakan untuk data yang telah direduksi akan disajikan melalui deskripsi hasil wawancara dengan informan, didukung oleh dokumen resmi, tabel, dan diagram yang relevan terkait strategi meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung. Penyajian ini bertujuan memberikan gambaran sehingga memudahkan pemahaman hasil penelitian.

3.6.3 Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Pengambilan kesimpulan merupakan langkah terakhir dalam proses analisis data kualitatif. Kesimpulan yang dihasilkan pada awalnya bersifat sementara dan dapat berubah jika tidak ada bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Jika kesimpulan awal didukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan tersebut dapat dianggap kredibel (Miles dan Huberman, 1984) dalam Sugiyono (2023). Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan dihasilkan dari analisis data yang telah dilakukan dan

kemudian diverifikasi melalui metode wawancara dan dokumentasi hasil penelitian untuk memastikan keakuratan dan relevansi temuan.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Sebuah penelitian kualitatif dianggap valid jika tidak terdapat perbedaan antara laporan peneliti dan kondisi nyata objek yang diteliti, serta keabsahannya telah diuji untuk memastikan bahwa temuan tersebut mampu mengungkapkan kebenaran yang objektif (Sugiyono, 2023). Proses pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif terdiri dari:

3.7.1 Teknik Kredibilitas Data (*Credibility*)

Kredibilitas data berfokus untuk memastikan bahwa temuan penelitian dapat diverifikasi melalui berbagai sumber yang memiliki nilai kebenaran. Artinya, hasil dari penelitian kualitatif harus mampu meyakinkan pembaca dan diterima oleh para informan yang memberikan data selama proses pengumpulan informasi. Untuk memeriksa kredibilitas data dalam penelitian ini, peneliti menerapkan pendekatan sebagai berikut:

a. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Teknik ini bertujuan untuk meningkatkan validitas data yang diperoleh, sehingga temuan yang dihasilkan lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan triangulasi teknik dan sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data dari metode pengumpulan yang berbeda, seperti wawancara dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi temuan. Sementara itu, triangulasi sumber melibatkan perbandingan data dari berbagai narasumber, seperti kepala sub-bidang, staf, dan wajib pajak, guna memvalidasi keandalan informasi. Dengan

demikian, triangulasi teknik dan sumber digunakan untuk memastikan data yang diperoleh benar sehingga memperkuat keakuratan temuan.

3.7.2 Teknik Pengujian Keteralihan Data (*Transferability*)

Keteralihan data mengacu pada sejauh mana temuan penelitian dapat diaplikasikan dalam konteks lain yang serupa. Untuk memastikan hasil penelitian kualitatif ini dapat dipahami dan diterapkan di situasi lain, peneliti harus menyusun laporan dengan uraian yang rinci, jelas, dan sistematis. Dengan menyajikan data dan temuan secara deskriptif, pembaca dapat menilai relevansi hasil penelitian ini dengan situasi sejenis.

3.7.3 Teknik Pemeriksaan Kebergantungan (*Dependability*)

Teknik pemeriksaan kebergantungan dalam penelitian kualitatif adalah tentang memastikan hasil penelitian konsisten dan bisa diandalkan jika diulang dalam situasi yang sama. Dalam penelitian ini, peneliti akan mencatat dan mendokumentasikan setiap tahapan proses penelitian, mulai dari pengumpulan data, analisis, hingga kesimpulan. Selain itu, peneliti akan melakukan diskusi secara rutin dengan dosen pembimbing guna memastikan bahwa setiap data yang diperoleh telah diproses dengan benar, dapat dipertanggungjawabkan dan tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan atau interpretasi hasil penelitian.

3.7.4 Teknik Kepastian Data (*Confirmability*)

Kepastian data merujuk pada pengujian hasil penelitian dengan menilai keterkaitan antara hasil penelitian dengan proses yang dilalui. Jika hasil penelitian merupakan hasil langsung dari proses yang telah dilakukan dengan benar, maka penelitian tersebut memenuhi standar konfirmabilitas. Pemeriksaan yang dilakukan oleh pembimbing mencakup analisis asal-usul data, logika di balik penarikan kesimpulan, serta tingkat ketelitian penelitian.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor berfokus di Kota Bandar Lampung, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung telah berjalan dengan cukup baik, ditinjau melalui tiga indikator utama.

Pada indikator program, telah dikembangkan tiga kegiatan strategis yaitu Aksi Tempel-Tempel, Door to Door, dan WhatsApp Reminder yang selaras dengan Renstra Bapenda 2019-2024. Ketiga kegiatan ini berhasil meningkatkan kepatuhan wajib pajak, meskipun masing-masing kegiatan masih menghadapi kendala yang memengaruhi efektivitas implementasinya. Aksi Tempel-Tempel tidak efektif dan terkendala oleh keterbatasan sumber daya manusia dan durasi pelaksanaan. Door to Door cukup efektif dan berpotensi namun belum didukung adanya wilayah prioritas dan ketidaksesuaian data alamat wajib pajak. Sementara itu, WhatsApp Reminder menunjukkan efektivitas yang tinggi tetapi terhambat oleh keterbatasan *database* nomor telepon wajib pajak yang akurat.

Dari segi anggaran, Bapenda telah mengalokasikan dana yang bersumber dari APBD untuk mendukung pelaksanaan program dan kegiatan tersebut. Namun, untuk Door to Door belum terdapat anggaran khusus sehingga tidak ada anggaran untuk penguatan skala program, seperti penambahan tim, durasi pelaksanaan, atau pengadaan wilayah prioritas.

Dalam indikator prosedur, implementasi strategi telah menerapkan sistem pelaksanaan yang berbasis pada SOP yang jelas dan terstruktur. Namun, pelaksanaan Door to Door masih belum sesuai dengan prosedur yang ada

sehingga masih terdapat kebutuhan penyesuaian berdasarkan dinamika pelaksanaan di lapangan.

2. Implementasi strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak di Bapenda Provinsi Lampung dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Sistem informasi organisasi telah berjalan cukup efektif dengan adanya komunikasi dua arah dan kemampuan Proses belajar organisasi menunjukkan kemajuan melalui sosialisasi dan adaptasi lapangan, namun pembinaan internal belum optimal. Kemudian, untuk pengalokasian sarana-sarana organisasi khususnya teknologi informasi telah meningkatkan efisiensi dan akurasi pelaksanaan. Struktur organisasi yang jelas dan terkoordinasi memperlancar operasional, meskipun tetap perlu adanya responsif terhadap dinamika kerja. Sementara itu, kebijakan manajemen sumber daya manusia belum sepenuhnya optimal, terutama terkait sistem insentif yang masih belum berbasis kinerja. Pengaruh politis dalam organisasi diatasi melalui pelibatan aktif pegawai namun tetap berpotensi menghambat, sementara budaya organisasi yang mengedepankan kedisiplinan dan kolektivitas mendukung keberlanjutan strategi, meski tetap perlu selaras dengan tuntutan inovasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai implementasi strategi Bapenda Provinsi Lampung dalam upaya peningkatan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor di Kota Bandar Lampung beberapa saran dan masukan yang dapat penulis berikan yaitu:

1. Pada indikator program, untuk ATT diperlukan penambahan SDM pelaksana dan penjadwalan secara lebih teratur dan berkelanjutan, disertai adanya tindak lanjut yang tegas bagi wajib pajak yang tidak melakukan pembayaran setelah diberikan teguran, guna meningkatkan efektivitas dan mengurangi resistensi masyarakat. Selain itu, perlu adanya penambahan SDM atau pembentukan satgas khusus yang menangani penagihan door to door dengan sistem kerja berbasis tupoksi sehingga dapat memperluas

jangkauan kegiatan. Kegiatan Door to Door juga perlu didukung sistem pemetaan wilayah prioritas berdasarkan data tunggakan dan durasi keterlambatan pembayaran. Optimalisasi WhatsApp Reminder memerlukan pembaharuan *database* nomor wajib pajak melalui memperkuat koordinasi dengan pihak samsat serta sosialisasi kepada masyarakat, baik melalui media sosial maupun pemasangan spanduk di tempat-tempat publik. Selain itu, pengembangan program perlu diarahkan pada pemanfaatan sistem otomatisasi pengiriman pesan yang tidak hanya berisi pengingat jatuh tempo, tetapi juga memuat rincian tagihan serta tautan *Virtual Account* (VA) yang memungkinkan wajib pajak melakukan pembayaran langsung melalui pesan tersebut.

Pada indikator anggaran, perlu dilakukan peninjauan ulang terkait alokasi anggaran berbasis kinerja dengan memberikan dan meningkatkan pendanaan pada program yang terbukti efektif.

Sedangkan pada indikator prosedur, penting dilakukan evaluasi dan revisi SOP secara berkala dengan mempertimbangkan kapabilitas organisasi dan umpan balik langsung dari petugas lapangan agar lebih adaptif terhadap kondisi dilapangan.

2. Sistem informasi organisasi perlu ditingkatkan melalui penyelenggaraan forum diskusi pasca-implementasi untuk mengidentifikasi kendala dan solusi perbaikan. Proses belajar organisasi dapat diperkuat dengan pelatihan yang lebih terencana untuk meningkatkan kapasitas seluruh pegawai dalam menghadapi wajib pajak. Struktur organisasi perlu ditinjau secara berkala agar beban kerja antar bidang proporsional mengikuti peningkatan wajib pajak. Kebijakan manajemen SDM harus diperbaiki dengan merancang sistem insentif berbasis kinerja untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam mencapai target penagihan pajak, dan budaya organisasi partisipatif harus dijaga agar mendukung pelaksanaan strategi secara kolaboratif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Penerbit CV. syakir Media Press. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Adam, S. I., Putra, E. Y., Moedjahedy, J., & Pungus, S. R. (2023). Aplikasi Mobile Peningkat Pajak Kendaraan Bermotor Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *CogITO Smart Journal*, 9(1), 218–227. <https://doi.org/10.31154/cogito.v9i1.441.218-227>
- Al Farisi, A., & Aisyaturahmi. (2022). Analisis Strategi Pemungutan Pajak (PBB-P2) Serta Efektivitas Penerimaannya (Studi Kasus: Desa Tawangsari, Kecamatan Taman, Sidoarjo). *Accounting and Management Journal*, 6(1), 2–4. <https://journal2.unusa.ac.id/index.php/AMJ/article/view/2676>
- Alfatih, A. (2017). *Buku Pedoman Mudah Melaksanakan Penelitian Kualitatif*.
- Ani, I. F. (2023). Implementasi Strategi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Kota Metro dalam Pembangunan Infrastruktur Jalan. In *Universitas Lampung*. Universitas Lampung.
- Citriadin, Y. (2020). Metode penelitian kualitatif (suatu pendekatan dasar). In *Sanabil Creative*. Sanabil. http://www.academia.edu/download/35360663/METODE_PENELITIAN_KUALITAIF.docx
- Farida Aulia Rohmah, & Karsinah, K. (2024). Strategy For Improving Taxpayer Compliance Motorized Vehicles: (Case Study Of SAMSAT Grobogan Regency). *Jurnal Ekonomi*, 13(02), 1758–1775. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i02.4768>
- Gea, A. A. (2014). Time Management: Menggunakan Waktu Secara Efektif dan Efisien. *Humaniora*, 5(2), 777. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i2.3133>
- Hasan, S., Syaifullah, Rukaiyah, Sihombing, N. S., Laan, R., & Awalia, S. (2021). *Manajemen Strategi* (Rukaiyah (ed.)). CV. Pena Persada.
- Hasanudin, A. I., Ramdhani, D., & Giyantoro, M. D. B. (2020). Kepatuhan Wajib Pajak Online Shopping Di Jakarta: Urgensi Antara E-Commerce Dan Jumlah Pajak Yang Disetor. *Tirtayasa Ekonomika*, 15(1), 65. <https://doi.org/10.35448/jte.v15i1.7828>

- Heene, A., Desmidt, S., Afiff, F., & Abdullah, I. (2010). *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Refika Aditama.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. ANDI Yogyakarta.
- Husna, M. S. (2018). *Implementasi Strategi Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Kota Surakarta dalam Penataan Permukiman Kumuh di Kawasan Semanggi*. Universitas Sebelas Maret.
- Kamaroellah, A. (2021). *PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (Konsep dan Aplikasi Analisis Pendapatan Asli Daerah Melalui Kontribusi Pajak dan Retribusi Daerah dalam Meninjau Peraturan Daerah)*. CV. Jakad Media Publishing.
- Karlina, U. W., & Ethika, M. H. (2021). Pengaruh Pengetahuan Wajib Pajak, Kesadaran Wajib Pajak, dan Sanksi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor. *Jurnal Kajian Akuntansi Dan Auditing*, 15(2), 143–154. <https://doi.org/10.37301/jkaa.v15i2.30>
- Karta, N. L. P. A., Wartana, I. M. H., Wibisono, G., & Dwiyanti, N. M. C. (2023). *Manajemen Strategik Konsep dan Implementasi*. Untrim Press.
- Laksono, N. D., Soesiantoro, A., & Hariyoko, Y. (2021). Strategi Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Sawahan). *1(3)*, 1–23. <https://www.aksiologi.org/index.php/praja/article/view/111/215>
- Lukito, D., Qadaar, A., Mardikawati, B., & Susanti, M. (2024). Penganggaran Berbasis Kinerja Dan Akuntabilitas Kinerja Pada Lembaga Pemerintah. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v11i1.5253>
- Meiyenti, I., Harimurti, Y., Rizkiansyah, S. D., & ... (2025). Door To Door Sebagai Upaya Peningkatan Capaian Realisasi Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor Unit Pengelolaan Pajak Daerah Kota Semarang 2. *Journal Of Human And* <http://www.jahe.or.id/index.php/jahe/article/view/2283>
- Naibaho, F., Sondakh, J. J., & Tangkuman, S. (2021). Efektivitas Dan Kontribusi Pajak Hotel Terhadap Pendapatan Asli Daerah (Pad) Effectiveness and Contribution of Hotel Tax on Local Revenue (Pad). *105 Jurnal EMBA*, 9(3), 105–112. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/34600>
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Penerbit CV. Harfa Creative.
- Nazarudin. (2018). Manajemen Strategik. In *NoerFikri Offset*. Penerbit NoerFikri Offset. [http://repository.radenfatah.ac.id/7078/1/Buku manajemen strategik-digabungkan.pdf](http://repository.radenfatah.ac.id/7078/1/Buku%20manajemen%20strategik-digabungkan.pdf)
- Nurfadila, & Khairul Amri. (2022). Strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau Dalam Membangun Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor. *Cross-Border*, 5(2), 1230–1239.
- Nuryati, T. (2022). *Pemahaman Wajib Pajak dan Interaksi Fiskus dengan Wajib Pajak terhadap Kepatuhan Pajak (Studi Empiris terhadap Wajib Pajak di Bekasi)*. Penerbit PT. Pena Persada Kerta Utama.

- P.Sondang, S. (2012). *Manajemen Strategik*. PT. Bumi Aksara.
- Pahlevi, C., & Musa, M. I. (2023). Manajemen Strategi. In *Penerbit Intelektual Karya Nusantara*. Penerbit Intelektual Karya Nusantara.
- Pangastuti, M. D. (2023). Taxpayer compliance improvement strategy motor vehicles. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(1), 237. <https://doi.org/10.29210/020221941>
- Qori, I. (2019). Analisis implementasi manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren. *Management and Business Review*, 3(2), 83–94. <https://doi.org/10.21067/mbr.v3i2.4605>
- Rahim, A. R., & Radjab, E. (2017). *Manajemen Strategi*. Penerbit Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rizka Febriyanti Puluala, Adfiyani Fadjar, & Risnawati Risnawati. (2023). Satuan Pelaksana Penagihan Pajak Kendaraan Dinas Di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Palu. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(2), 140–146. <https://doi.org/10.55606/jumia.v1i2.1218>
- Rosmida, R., & Julaidah, J. (2021). Kontribusi Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) Pada Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bengkalis Tahun 2015 – 2019. *Jurnal IAKP: Jurnal Inovasi Akuntansi Keuangan & Perpajakan*, 2(1), 104. <https://doi.org/10.35314/iakp.v2i1.1920>
- Rusdiana, A. (2023). *Buku manajemen Statagik Berbasis Keunggulan*. Penerbit Yrama Widya. <http://www.yrama-widya.co.id>
- Salusu. (2006). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi NonProfit*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Samuel, G. (2022). Analisis Yuridis Tingkat Kepatuhan Membayar Pajak Masyarakat Indonesia. *Risalah Hukum*, 18(1), 63–70. <https://doi.org/10.30872/risalah.v18i1.650>
- Sari Anita, Dahlan, Tuhumury Nicodemus August Ralph, Prayitno Yudi, Siegers Hendry Willem, Supiyanto, & Werdhani Sri Anastasia. (2023). *Dasar-dasar Metodologi Penelitian*. Penerbit CV. Angkasa Pelangi.
- Sihombing, S., & Sibagariang, S. A. (2020). Perpajakan Teori dan Aplikasi. In *Real Property in Australia*. Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung. <https://doi.org/10.1201/9781003041788-10>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo (ed.); 2nd ed., Vol. 11, Issue 1). CV. Alfabeta. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Taufiqurokhman. (2016). *Mengenal Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

- Wibowo, A. (2021). *Managemen Strategis*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik.
- Yulianto, Meilinda, S. D., & Mulyana, N. (2021). *Reiventing Perpajakan*. Expert.
- Zunaidi, A., & Santoso, K. (2021). Penerapan Logic Model dan Penganggaran Berbasis Kinerja dalam Peraturan Penganggaran. *Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 4(2), 105–127.

Sumber Hukum:

- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 16 tahun 2009 tentang Perubahan Keempat Atas Undang-undang Nomor 6 tahun 1983 mengenai Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan.
- Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah.
- Peraturan Gubernur Provinsi Lampung Nomor 59 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Tugas & Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah.

Sumber Lain:

- Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung. (2022). *Bapenda Provinsi Lampung*. <https://bapenda.lampungprov.go.id/konsep/>. Diakses pada tanggal 22 Agustus 2024.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Provinsi dan Jenis Kendaraan (unit)*. <https://www.bps.go.id>. Diakses pada tanggal 5 Maret 2025.
- Buku Saku Bapenda. (2024). *Target dan Realisasi Tahun 2019 s/d 2023 Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung Tahun 2024*. Diakses pada tanggal 22 Agustus 2024.
- Rencana Strategis Bapenda (2019-2024). (2021). *Perubahan Rencana Strategis Bapenda Provinsi Lampung*. Diakses pada tanggal 22 Agustus 2024.
- Surat Keputusan Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. (2023). *Kegiatan Pendataan Objek Pajak Kendaraan Bermotor*. Diakses pada tanggal 5 Maret 2025.
- Keputusan Kepala Bapenda Provinsi Lampung. (2023). *Petunjuk Pelaksanaan Verifikasi Data Tunggakan dan Penagihan Tunggakan PKB*. Diakses pada tanggal 5 Maret 2025.
- Surat Keputusan Kepala Bapenda Provinsi Sulawesi Selatan. (2018). *Penegakan Disiplin Pegawai Badan Pendapatan Daerah dikaitkan dengan Pemberian Insentif Pemungutan Pajak Daerah*. Diakses pada tanggal 27 Maret 2025.