

**STRATEGI BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM MENINGKATKAN
PENERIMAAN PAJAK BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR
PROVINSI LAMPUNG**

(SKRIPSI)

ANNISYA JASIKHA FENILAN
NPM 2056041017



FAKULTAS ILMU SOSIAL ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025

**STRATEGI BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM
MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK BEA BALIK NAMA
KENDARAAN BERMOTOR PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

ANNISYA JASIKHA FENILAN

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar
SARJANA ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

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



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

ABSTRAK

STRATEGI BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN PAJAK BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR DI PROVINSI LAMPUNG

Oleh :

ANNISYA JASIKHA FENILAN

Pajak merupakan pemasukan terbesar bagi negara baik pajak pusat hingga pajak daerah. Peran pemerintah dalam mewujudkan keberhasilan pajak tentu menjadi tugas besar selama ini, agar masyarakat paham akan kewajibannya dalam membayar pajak dan pengelolaannya berjalan dengan baik. Salah satu pajak yang cukup penting dalam peningkatan pembangunan suatu provinsi adalah Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, dikarenakan Pajak ini membantu pemerintah dalam mengatur dan mendata jumlah kendaraan bermotor yang beroperasi di wilayahnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. dan menggunakan teori Mintzberg 5P *Strategy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan, taktik, pola, posisi, dan perspektif menjadi hal yang penting dalam pembuatan suatu strategi.

Kata Kunci : Strategi; Pajak; Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor.

ABSTRACT

THE STRATEGY OF THE REGIONAL REVENUE AGENCY IN INCREASING VEHICLE TRANSFER TAX IN LAMPUNG PROVINCE

By:

ANNISYA JASIKHA FENILAN

Taxes are the largest source of revenue for the country, from central to regional taxes. The government's role in achieving tax success has been a significant task, ensuring that the public understands their obligations to pay taxes and that management runs smoothly. One important tax for enhancing the development of a province is the Vehicle Transfer Tax, as it helps the government regulate and record the number of motor vehicles operating in the area. This study employs a descriptive qualitative approach and uses Mintzberg's 5P Strategy theory. The findings indicate that planning, tactics, patterns, positions, and perspectives are crucial in formulating a strategy.

Keywords : Strategy; Tax; Vehicle Transfer Tax.

Judul Skripsi : **STRATEGI BADAN PENDAPATAN
DAERAH DALAM MENINGKATKAN
PENERIMAAN PAJAK BEA BALIK NAMA
KENDARAAN BERMOTOR PROVINSI
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : Annisya Jasikha Fenilan

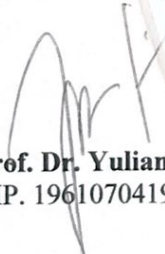
Nomor Pokok Mahasiswa : 2056041017

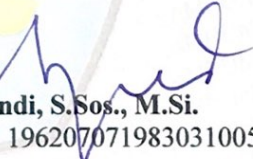
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



1. Komisi Pembimbing


Prof. Dr. Yulianto, M.S.
NIP. 196107041988031005


Apandi, S.Sos., M.Si.
NIP. 196207071983031005

2. Ketua Jurusan Administrasi Negara


Meiliana, S.IP., M.A.
NIP. 197405202001122002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

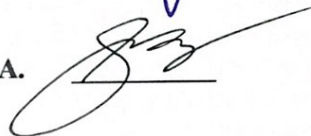
Ketua : **Prof. Dr. Yulianto, M.S.**



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



Penguji : **Simon Sumanjoyo H., 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 : 09 Juli 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, 9 Juli 2025
Yang membuat pernyataan,



Annisya Jasikha Fenilan
NPM 2056041017

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Annisya Jasikha Fenilan, lahir di Kota Bandar Lampung pada 14 Juli 2002. Penulis merupakan anak ketiga dari enam bersaudara, putri dari pasangan Bapak Feri Budiadi dan Ibu Jenie Wulan, memiliki dua saudara laki-laki dan tiga saudara perempuan.

Pada tahun 2007 penulis mengawali pendidikan di tingkat Taman Kanak-Kanak di TK Rumahku Antasari, kemudian melanjutkan pada tingkat Sekolah Dasar di SDN 2 Rawa Laut pada tahun 2008 dan selesai pada tahun 2014. Pada tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP), penulis melanjutkan pendidikan di SMPN 9 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2017, kemudian melanjutkan ke tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Global Madani Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2020. Pada tahun 2020 penulis terdaftar sebagai mahasiswa baru di Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui jalur mandiri.

Selama menjadi mahasiswa penulis mengikuti beberapa kegiatan, seperti kegiatan Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara. Pada tahun 2023 penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di Desa Banding Agung, Kec. Suoh, Kab. Lampung Barat, Lampung. Kemudian pada tahun 2023 penulis mengikuti MBKM FISIP yang dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung selama 6 bulan.

MOTTO

“Maka nikmat tuhan manakah yang kamu dustakan.”

(Q.S. Ar-Rahman)

“Discipline beat motivation.”

(Anonymous)

“God gave you what you could handle.”

(Frank Ocean)

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan rasa syukur kepada Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, serta shalawat dan salam yang selalu tcurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, saya persembahkan karya tulis ini untuk:

Keluarga Tercinta

Ayah, Ibu, Abang, Kakak dan Adik

Terima kasih atas kesabaran dan cinta yang telah kalian berikan kepada saya. Dengan penuh harapan, saya bertekad untuk menjadikan langkah ini sebagai awal perjalanan saya dalam membalas segala pengorbanan yang telah kalian lakukan. Semoga setiap usaha saya dapat membuat kalian bangga dan bahagia. Setiap pencapaian yang saya raih adalah buah dari dukungan dan doa tulus yang kalian panjatkan dalam setiap sujud.

Para Dosen dan Civitas Akademika

Yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, bimbingan, arahan, dukungan, dan doa.

Alamamater Tercinta

UNIVERSITAS LAMPUNG

SANWACANA

Bismillahirrohmanirrohim, puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“STRATEGI BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR PROVINSI LAMPUNG”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara pada Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung. Shalawat serta salam tidak lupa penulis curahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Pada proses menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, masukan, saran, bantuan, dorongan, serta kritik dari berbagai pihak. Dengan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lampung.
2. Dr. Susana Indriyanti Caturini, S.IP., M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
3. Prof. Dr. Yulianto, M. S. selaku dosen pembimbing utama penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya atas waktu, ilmu, saran dan masukan, serta bimbingan selama proses penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Apandi, S.Sos., M.Si. selaku dosen pembimbing pembantu serta selaku dosen Pembimbing Akademik penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya atas waktu, ilmu, saran dan masukan, serta bimbingan selama proses penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Simon Sumanjoyo H, S.A.N., M.PA. selaku dosen penguji skripsi penulis. Terima kasih untuk semua kritik, saran, serta masukan yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi menjadi lebih baik.
6. Seluruh dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung atas semua ilmu yang telah diberikan selama perkuliahan kepada penulis.

7. Seluruh staf dan civitas akademika Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang telah membantu penulis dalam proses penyusunan skripsi dan selama menempuh studi selama perkuliahan.
8. Seluruh pihak Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung yang telah membantu penulis dalam proses pengumpulan data penelitian untuk menyelesaikan skripsi penulis, serta atas pembelajaran serta pengalamannya selama 6 bulan magang kepada penulis.
9. Untuk keluargaku, Ayah dan Ibu, Terima kasih atas kesabaran dan cinta yang telah kalian berikan kepada saya. Dengan penuh harapan, saya bertekad untuk menjadikan langkah ini sebagai awal perjalanan saya dalam membalas segala pengorbanan yang telah kalian lakukan. Semoga setiap usaha saya dapat membuat kalian bangga dan bahagia. Setiap pencapaian yang saya raih adalah buah dari dukungan dan doa tulus yang kalian panjatkan dalam setiap sujud.
10. Kepada saudara-saudaraku, Abang Kefin, Kak Vina, Naiyla, Aisyah, dan Rasyid, terima kasih atas saran dan nasihat yang telah diberikan, terima kasih juga penulis ucapkan karena selalu dapat menjadi tempat penulis berkeluh kesah selama ini.
11. Kepada Rashieka Aulia Landeyuwi dan Nadia Wiratama Jasmine, terima kasih sudah selalu ada menemani, membersamai dan mendengarkan keluh kesah penulis, terima kasih karna selalu sabar menghadapi penulis selama pengerjaan skripsi ini.
12. Kepada Cahya, Syevana, dan Fachrezy, terima kasih sudah selalu mendengarkan keluh kesah penulis dan terus membersamai serta memberikan dukungan untuk penulis menyelesaikan perkuliahan ini.
13. Kepada Jei, Dinda, dan Tiyak, terimakasih sudah selalu menjadi bagian di tiap tahap perjalanan penulis dan selalu saling menguatkan selama masa perkuliahan sejak SMA hingga pada sampai saat ini.
14. Kepada Luntung, Caya, Rara, Syeva, Alfi, Al, Anjel. Terima kasih untuk waktu, canda, tawa, motivasi, dan dukungannya yang telah diberikan selama masa perkuliahan. Sukses selalu untuk kalian semua.
15. Kepada Bapenda Jaya, Irja, Iqbal, Alkaisar, Rara, Sasa, dan Dinda, terima kasih sudah selalu bersedia menemani sekaligus dijadikan tempat berbagi cerita dan menjadi hiburan penulis dengan celetukannya serta saling menguatkan satu sama lain.

16. Kepada teman-teman ADAMANTIA, terima kasih untuk setiap momen suka dan dukanya dan selalu saling membantu satu sama lain selama proses perkuliahan ini.
17. Serta kepada semua pihak yang belum sempat penulis sebut namanya yang sudah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Setiap kontribusi, sekecil apa pun, sangat berarti dalam perjalanan ini. Semoga kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan terbaik.
18. Terakhir, kepada Annisya Jasikha Fenilan, diri saya sendiri. Apresiasi sebesar-besarnya karena telah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terimakasih telah membuktikan bahwa sesuatu yang terlihat mustahil ternyata bisa menjadi kenyataan. Terimakasih 'Jesika' ditengah badai yang kamu lalui sendiri ini kamu sudah memilih untuk bertahan dan berjuang hingga sampai ditahap ini.

Bandar Lampung, 9 Juli 2025

Penulis,

Annisya Jasikha Fenilan

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK.....	i
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Manajemen Strategi	9
2.2.1 Definisi Manajemen Strategi.....	9
2.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Strategi.....	11
2.2.3 Model Manajemen Strategis	12
2.2.4 Indikator-Indikator Manajemen Strategi.....	13
2.3 Pajak.....	15
2.3.1 Pengertian Pajak.....	15
2.3.2 Fungsi Pajak	16
2.3.3 Jenis – Jenis Pajak	16
2.3.4 Hambatan Pemungutan Pajak.....	18
2.4 Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB)	19
2.4.1 Dasar hukum	19
2.4.2 Jenis Pajak.....	19
2.4.3 Subjek dan Wajib Pajak.....	20
2.4.4 Dasar Pengenaan	20
2.5 Kerangka Pikir	21
III. METODE PENELITIAN	22
3.1 Tipe Penelitian	22
3.2 Fokus Penelitian.....	22
3.3 Lokasi Penelitian.....	24

3.4 Jenis dan Sumber Data	24
3.5 Teknik Pengumpulan Data	25
3.6 Teknik Analisis Data	27
3.7 Teknik Keabsahan Data.....	27
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Gambaran Umum.....	29
4.1.1 Badan Pendapatan Daerah Lampung.....	29
4.1.2 Visi dan Misi	31
4.1.3 Struktur Organisasi	32
4.2 Hasil Penelitian	35
4.3 Pembahasan	54
V. KESIMPULAN DAN SARAN	76
5.1 Kesimpulan.....	76
5.2 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Target dan Realisasi Pajak Provinsi Lampung Tahun 2022 – 2023	3
Tabel 2. Perkembangan Target dan Realisasi Pajak Daerah Provinsi Lampung Tahun 2022 – 2023	4
Tabel 3. Penelitian Terdahulu	7
Tabel 4. Data Informan	25
Tabel 5. Dokumentasi	26

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pikir	21
Gambar 2. Struktur Organisasi	32
Gambar 3. Rapat rutin BAPENDA dengan LADEO	38
Gambar 4. Promo Pajak.....	39
Gambar 5. Rapat Internal BAPENDA	42

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pajak merupakan pemasukan terbesar bagi negara baik pajak pusat hingga pajak daerah. Keberlangsungan pajak sebagai pemasukan yang memberikan sumbangsih cukup besar tentu dipengaruhi oleh peran serta dari berbagai pihak seperti dari pihak pemerintah maupun dari masyarakat. Peran serta antara pemerintah dengan masyarakat tentu harus terus berupaya lebih maksimal agar dapat melunasi semua target pajak yang ada. Peran pemerintah dalam mewujudkan keberhasilan pajak tentu menjadi tugas besar selama ini, agar masyarakat paham akan kewajibannya dalam membayar pajak dan pengelolaannya berjalan dengan baik.

Menyampaikan informasi terkait persoalan pajak memang menjadi tugas pokok dalam meningkatkan pemasukan baik pajak pusat maupun pajak daerah, karena masih terdapat masyarakat yang juga sebagai wajib pajak namun belum membayarkan pajaknya karena enggan membayar pajak walaupun sejauh ini kesadaran wajib pajak sudah meningkat. Menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintahan Pusat dan Pemerintahan Daerah, pajak daerah merupakan kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh pribadi atau badan yang bersifat mengikat berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan balasan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Pajak daerah terbagi menjadi 2 yaitu pajak provinsi dan pajak kabupaten/kota, pajak daerah merupakan salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah. Dengan tersedianya sumber Pendapatan Asli Daerah dapat berperan sebagai penyokong pertumbuhan ekonomi daerah tersebut. Sehingga, dapat membantu pemerintah

daerah dalam meningkatkan pelayanan publik seperti pembangunan infrastruktur, kesehatan, Pendidikan, dan juga keamanan.

Salah satu pertambahan pajak yang dianggap sangat berpotensi untuk meningkatkan Pajak Daerah adalah Pajak provinsi, yang meliputi Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB), Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB), Pajak Air Permukaan (PAP), dan Pajak Rokok. Hal ini didasari oleh Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, serta berdasarkan wawancara pra riset yang penulis lakukan dengan salah satu staf Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung yaitu Bapak Irul yang menyebutkan bahwa potensi pajak provinsi yang meliputi kelima komponen tersebut dapat meningkatkan pendapatan pajak daerah.

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung sebagai koordinator dalam bidang pendapatan dituntut untuk terus meningkatkan pendapatan asli daerahnya agar tercapai target penerimaan pendapatan asli daerah yang menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan pembangunan daerah. Semakin besar pendapatan maka semakin baik juga keberhasilan pemerintah daerahnya. Keberadaan 5 komponen pajak provinsi tersebut telah menjadi hal yang mendasar. Dengan adanya kelima komponen pajak provinsi dapat membantu proses pembangunan Provinsi Lampung, membuat efisien dan efektif dari setiap kegiatan masyarakat. Berdasarkan hal – hal tersebut maka perkembangan dari kelima komponen pajak provinsi akan semakin meningkat yang akan meningkatkan pendapatan pajak daerah.

Salah satu pajak yang cukup penting dalam peningkatan pembangunan suatu provinsi adalah Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, dikarenakan Pajak ini membantu pemerintah dalam mengatur dan mendata jumlah kendaraan bermotor yang beroperasi di wilayahnya, sehingga memudahkan dalam pengelolaan lalu lintas dan kebijakan transportasi. Dengan adanya pajak bea balik nama kendaraan bermotor, masyarakat diharapkan lebih sadar dan taat pada peraturan yang berlaku, sehingga mengurangi kendaraan yang tidak terdaftar.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh penulis, Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung selaku badan yang mengelola Pendapatan Daerah di Provinsi Lampung masih terdapat adanya ketidakefektifan dalam pelaksanaan strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pendapatan pajak bea balik nama kendaraan bermotor Provinsi Lampung. Selain itu, berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan oleh penulis terhadap narasumber yaitu Bapak Irul selaku staf Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung menyebutkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung perlu lebih banyak menciptakan strategi dalam meningkatkan pajak bea balik nama kendaraan bermotor.

Tabel 1. Target dan Realisasi Pajak Provinsi Lampung Tahun 2022 – 2023

Jenis Pajak	2022		2023	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi
PKB	905.000.000.000	929.496.725.114	975.000.000.000	1.028.551.503.123
BBNKB	630.800.000.000	695.050.619.345	750.000.000.000	660.935.401.800
PBBKB	648.000.000.000	807.308.496.503	840.000.000.000	877.493.599.063
PAP	5.400.000.000	7.120.012.166	7.000.000.000	9.476.899.565
ROKOK	616.798.551.971	687.162.032.530	736.838.200.125	656.365.530.414

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung, 2024

Pertumbuhan pajak Provinsi Lampung dalam kurun waktu 2 (dua) tahun mengalami peningkatan yang cukup signifikan, namun Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor mengalami penurunan seperti terlihat pada tabel tersebut pajak bea balik nama kendaraan bermotor dengan realisasi sebesar Rp695.050.619.345-, pada tahun 2022 dan pada tahun 2023 mengalami peningkatan realisasi menjadi Rp660.935.401.800-,. Sehingga, realisasi Pajak Daerah Provinsi Lampung tidak tercapai seperti yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. Perkembangan Target dan Realisasi Pajak Daerah Provinsi Lampung Tahun 2022 – 2023

Tahun	Target (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Persentase (%)
2022	2.805.998.551.971,00	3.126.137.885.658,00	111.41
2023	3.308.838.200.125,00	3.232.822.933.965,00	97.70

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung, 2024

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2022 realisasi pendapatan di Provinsi Lampung telah melampaui target yang telah ditentukan yaitu target Rp2.805.998.551.971-, dengan realisasi sebesar Rp3.126.137.885.658-,. Namun pada tahun 2023 realisasi pajak daerah tidak mencapai target yang telah ditentukan yaitu sebesar Rp3.308.838.200.125,- hanya terealisasi sebanyak 97.70%.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung, sebagai narasumber Bapak Irul dijelaskan bahwa peningkatan pajak daerah bersumber dari adanya realisasi 5 (lima) jenis pajak provinsi. Rendahnya realisasi Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor menjadi salah satu penyebab tidak tercapai realisasi Pajak Daerah pada tahun 2023. Salah satu penyebab tidak tercapainya bea balik nama kendaraan bermotor di pengaruhi oleh ekonomi yang tidak stabil. Atas permasalahan tersebut, Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung selaku pengelola pendapatan daerah perlu membuat strategi yang mampu meningkatkan pendapatan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor.

Dalam menghadapi permasalahan, manajemen pemerintah daerah harus cerdas dalam menciptakan ikatan tertentu antara produk atau jasa yang ditawarkannya dengan pelanggan. Dimana pemerintah daerah dituntut untuk dapat menentukan strategi yang tepat agar dapat bertahan dan mngurangi permasalahan, sehingga tujuan dari pemerintah daerah tersebut dapat tercapai (Waryanto, 2014). Selain itu Caspari and Pamela (2004) dalam bukunya “*Management Dynamics: Merging Constraints Accounting to Drive Improvement*” juga berpendapat “*The organization’s strategy is its path to the future*”. Bagi pemerintah daerah dengan adanya sebuah strategi itu membuat tujuan dari pemerintah daerah akan

menjadi terarah, dimana strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan dalam memenuhi kebutuhan daerah. Setiap organisasi atau perusahaan baik disektor swasta maupun sektor publik harus berupaya untuk berinovasi, caranya dengan menggunakan sebuah strategi yang tepat dan tidak merugikan pihak lain, artinya bersaing secara sehat dengan menggunakan strategi masing-masing sesuai dengan kebijakan pemerintah daerah (Mayangsari, 2013).

Fenomena tersebut menjadi daya tarik bagi peneliti untuk mengetahui terkait strategi yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung dalam meningkatkan pajak daerah dan faktor-faktor apa yang menjadi penghambat terhadap pencapaian realisasi Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Provinsi Lampung, berdasarkan hal tersebut penulis mengambil judul “ Strategi Badan Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Provinsi Lampung”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Strategi apa saja yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung dalam meningkatkan penerimaan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor?
2. Faktor apa saja yang menjadi penghambat peningkatan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1 Mengetahui dan menganalisis strategi yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung untuk meningkatkan penerimaan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Daerah Provinsi Lampung
- 2 Mengetahui dan mendeskripsikan faktor apa saja yang dapat menghambat peningkatan penerimaan pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Daerah Provinsi Lampung

1.4 Manfaat Penelitian

1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan Ilmu Administrasi Negara khususnya kajian tentang strategi BAPENDA Provinsi Lampung dalam meningkatkan penerimaan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). Serta, dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan topik yang serupa.

2 Manfaat Praktis

Hasil dari Penelitian ini kiranya dapat membantu dan memberikan informasi mengenai alternatif strategi yang dapat diterapkan BAPENDA Provinsi Lampung dalam meningkatkan penerimaan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB).

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hal yang digunakan sebagai perbandingan dan acuan peneliti dalam melakukan penelitian. Berbagai penelitian terdahulu telah dilakukan yang berkaitan dengan penelitian strategi dalam meningkatkan pendapatan asli daerah. Berikut tabel penelitian terdahulu yang peneliti gunakan.

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENULIS/JUDUL (TAHUN)	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Fitrah. K / Strategi SAMSAT kota Jambi dalam meningkatkan penerimaan BBNKB (2022)	Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui metode wawancara dan dokumentasi pada subjek yang telah ditentukan.	Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah strategi yang diterapkan SAMSAT Kota Jambi dalam meningkatkan penerimaan BBNKB, dan dampak dari penggunaan strategi bagi efektivitas pemungutan BBNKB.	Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa strategi yang digunakan SAMSAT Kota Jambi dalam meningkatkan penerimaan BBNKB meliputi tiga unsur dalam manajemen strategi yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
2	Iriani, dkk / Analisis Efektivitas BBNKB dalam peningkatan PAD di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (2021)	Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, dengan Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah data primer yang	Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah tingkat efektivitas BBNKB di Provinsi Sumatera Utara 2015-2019 dan kendala serta	Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa efektivitas penerimaan BBNKB di Provinsi Sumatera Utara adalah sangat efektif, namun terdapat beberapa kendala

		bersumber dari BP2RD Provinsi Sumatera Utara dan data sekunder yang bersumber dari buku dan jurnal.	strategi pegawai BP2RD untuk meningkatkan BBNKB di Provinsi Sumatera Utara.	dalam Penerimaan Pajak BBNKB ini yang dipengaruhi oleh beberapa sebab yaitu karena kurangnya kepatuhan dan kesadaran masyarakat, minimnya pengetahuan masyarakat serta faktor ekonomi yang tidak merata.
3	Rambu, dkk / Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Batu (2020)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.	Fokus penelitian ini adalah strategi Badan Keuangan Daerah untuk meningkatkan PBB di Kota Batu.	Hasil penelitian menunjukkan strategi yang dilakukan badan keuangan daerah kota batu untuk meningkatkan penerimaan pajak bumi dan bangunan sudah cukup baik, yakni mengalami peningkatan pada tiga tahun terakhir. Pembayaran pajak dilakukan di Bank Jatim atas dasar kerjasama, melakukan sosialisasi dan himbauan secara intens ke desa-desa, membuat perlombaan di masyarakat terkait pembayaran pajak. Kendala yang menghambat peningkatan penerimaan PBB di kota Batu selama ini adalah wajib pajak tidak berada di tempat, dan juga para wajib pajak selalu menunggu tanggal jatuh tempo.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2024

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dideskripsikan, penelitian terkait strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung dalam meningkatkan pajak daerah melalui pajak bahan bakar kendaraan bermotor (PBBKB) yang akan dilakukan oleh peneliti memiliki beberapa persamaan dengan penelitian terdahulu seperti pada metode penelitian yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Sedangkan, perbedaan penelitian penulis dengan beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan adalah pada lokasi penelitian, dimana lokasi penelitian ini dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung. Selain itu, fokus penelitian pada penelitian sebelumnya dan penelitian ini berbeda, dimana fokus penelitian ini menggunakan teori Menurut Mintzberg (1995) dalam Ahadiat (2010).

2.2 Manajemen Strategi

2.2.1 Definisi Manajemen Strategi

Menurut Rahim dan Radjab (2017) Manajemen strategi merupakan sebuah proses manajemen yang bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, menjaga hubungan organisasi dengan lingkungan, dengan penekanan khusus pada kepentingan parapemangku kepentingan, memilih strategi, pengendalian dan pelaksanaan strategi untuk memastikan bahwa tujuan dan misi organisasi tercapai. Kemudian, H. Igor Ansoff (Rahim dan Radjab, 2017) mengungkapkan bahwa manajemen startegi adalah analisis logistik tentang bagaimana bisnis dapat beradaptasi terhadap lingkungan dalam berbagai operasinya, termasuk ancaman dan peluang.

Menurut Yulianti. D (2018) Manajemen strategi adalah proses terstruktur yang dijalankan dengan peninjauan yang sungguh-sungguh. Sebagai suatu tahapan, manajemen strategi mengaitkan seluruh keperluan yang penting dalam melaksanakan tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Supanto. F. (2019) yang menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah proses yang konstan dengan mengevaluasi dan

mengendalikan segala yang berikatan ataupun berkaitan dengan organisasi tersebut.

Berdasarkan penafsiran tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu ilmu yang menjalankan serta mengevaluasi keputusan suatu organisasi untuk dapat membuat organisasi tersebut mencapai tujuannya. Menurut Mintzberg (1995) dalam Ahadiat (2010) mendefinisikan strategi dalam “*5 P's of strategy*”, yaitu:

- 1) *Strategy as a Plan* (Strategi sebagai rencana). Konsep strategi tidak lepas dari aspek perencanaan, arahan, atau acuan gerak langkah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan di masa depan. Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan yang belum dilaksanakan strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan di masa lampau, misalnya pola-pola perilaku bisnis yang telah dilakukan di masa lampau.
- 2) *Strategy as a Ploy* (Strategi sebagai taktik). Menurut strategi adalah suatu manuver tertentu untuk memperdaya lawan atau pesaing. Suatu merek misalnya meluncurkan merek kedua agar posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh, karena merek-merek pesaing akan sibuk berperang melawan merek kedua tadi.
- 3) *Strategy as a Pattern* (Strategi sebagai pola). Menurut Mintzberg strategi adalah pola, yang selanjutnya disebut sebagai “*intended strategy*”, karena belum terlaksana dan berorientasi ke masa depan Atau disebut juga sebagai “*realized strategy*” karena telah dilakukan oleh perusahaan.
- 4) *Strategy as a Position* (Strategi sebagai posisi). Yaitu menempatkan produk tertentu ke pasar tertentu yang di tuju. Strategi sebagai posisi menurut Mintzberg cenderung melihat ke bawah, yaitu ke satu titik bidik di mana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat ke luar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

- 5) *Strategy as a Perspective* (Strategi sebagai perspektif). Perspektif dari para strategist (pembuat keputusan strategis) di dalam memandang dunianya.

Berdasarkan beberapa indeks strategi di atas, maka peneliti mengambil Indeks Analisis Strategi oleh Mintzberg (1995) dalam Ahadiat (2010), yaitu 1) *Strategy as plan*; 2) *Strategy as ploy*; 3) *Strategy as pattern*; 4) *Strategy as position*; dan 5) *Strategy as perspective*. Pemilihan teori tersebut diambil karena peneliti melihat banyak kesamaan dengan indikator menurut ahli lainnya serta lebih sesuai dan relevan dengan situasi di lapangan mengenai Strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung dalam meningkatkan Pajak Daerah

2.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Strategi

J.Constable dalam Supanto. F. (2019) mengartikan ruang lingkup manajemen strategi sebagai suatu metode manajemen dan keputusan yang menentukan struktur jangka panjang dan aktivitas organisasi. Definisi ini memadukan 5 (lima) tema utama yaitu:

- 1) Proses Manajemen, proses manajemen terkait dengan bagaimana strategi dibuat dan diubah.
- 2) Keputusan manajemen, pengambilan keputusan perlu jelas berkaitan dengan solusi masalah yang dihadapi.
- 3) Skala waktu, jangka waktu strategisnya panjang, namun dalam beberapa kasus manajemen strategisnya dapat sangat pendek.
- 4) Struktur organisasi, sebuah organisasi diatur oleh orang-orang dalam suatu struktur organisasi. Keputusan yang diciptakandari para manajer berkerja sama dalam struktur dapat menghasilkan perubahan strategi.
- 5) Kegiatan organisasi, bidang studi yang memiliki potensi tidak terbatas dan sering kali berpusat pada semua kegiatan yang berpengaruh pada organisasi.

Menurut Taufiqurokhman (2016) manajemen strategi juga mencakup 6 (enam) komponen diantaranya:

- 1) Manajemen strategi diwujudkan dalam membentuk sebuah perencanaan dengan jangkauan yang lebih luas melingkupi semua komponen di sebuah lingkungan organisasi yang di rangkum dalam bentuk rencana strategi.
- 2) Rencana strategi terfokus pada jangkauan masa depan
- 3) Visi, misi, pemilihan strategi yang menciptakan strategi utama, dan tujuan strategi organisasi untuk skala yang lebih Panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi.
- 4) Rencana strategi dijelaskan menjadi rencana operasional yang berisikan program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan tujuan jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen utama.
- 5) Penetapan rencana strategi dan rencana operasional perlu mengikutsertakan manajemen induk karena sifatnya sangat mendasar dalam pelaksanaan tujuan organisasi.
- 6) Pengaplikasian strategi dalam program untuk mencapai tujuan masing masing melalui fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran, dan kontrol.

2.2.3 Model Manajemen Strategis

Model manajemen startegis mengidentifikasi konsep strategi dan elemen-elemen yang dibutuhkan untuk mengembangkan strategi yang memungkinkan organisasi untuk menyelesaikan tujuannya. Model-model manajemen strategi biasanya memiliki perbedaan, perbedaan-perbedaan ini didasari dengan latar belakang dan pengalaman penulis yang berbeda. Menurut Supanto (2019) tinjauan model manajemen strategis yang utama menunjukan elemen-elemen sebagai berikut.

- a) Melakukan analisis lingkungan
- b) Menetapkan arah organisasi
- c) Merumuskan strategi organisasi
- d) Menerapkan strategi organisasi
- e) Mengevaluasi dan mengendalikan strategi
- f) Manajemen strategi proses yang konstan.

Komponen utama manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger (Wheelen dan Hunger, 2003) :

- 1) *Environment Scanning*, proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi informasi tentang lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.
- 2) *Strategy Formulation*, tahap menggunakan pengetahuan, data, dan informasi yang tersedia.
- 3) *Strategy Implementation*, tahap merubah rencana strategi menjadi tindakan.
- 4) *Evaluation and Control*, tahap ini memastikan sebuah tujuan yang akan dicapai perusahaan.

2.2.4 Indikator-Indikator Manajemen Strategi

Manajemen strategi sebagai penemu arah bagi organisasi yang diharapkan dapat bertahan dalam jangka panjang. Dalam membantu organisasi mewujudkan tujuannya, untuk itu perlu memperhatikan indikator-indikator dalam manajemen strategi sebagaimana menurut Hunger dan Wheelen (2003) sebagai berikut.

- 1) Misi dan harapan organisasi, kedua indikator ini harus ada dalam organisasi karena sangat berperan penting dalam menentukan masa depan organisasi. Misi dinyatakan sebagai pemetaan arah masa depan suatu organisasi sehingga dapat membantu dalam mencapai harapan yang ingin dicapai oleh organisasi.

- 2) Target dan tujuan, indicator ini harus sejalan dengan misi yang telah diterapkan oleh organisasi dengan penetapan target membuat organisasi menjadi terarah dan mengerti apa yang ingin dicapai.
- 3) Memperhatikan lingkungan dalam menyusun strategi, indicator ini terdiri atas dua faktor yaitu faktor eksternal yang meliputi faktor ekonomi, social, hukum, politik, dan teknologi. Faktor eksternal perlu diipertimbangkan dalam menyusun strategi dengan melihat peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Sementara, faktor internal yang meliputi sumber daya yang terdapat dalam organisasi tersebut hal ini perlu diperhatikan sebab dapat menjadi upaya organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan memperhatikan kekuatan dan meminimalisir kelemahan organisasi.
- 4) Strategi formulasi, indikator ini merupakan indikator yang perlu ada dalam organisasi sebab dapat membangun rencana-rencana jangka panjang guna terciptanya efektivitas manajemen yang dilihat dari peluang dan tantangan lingkungan organisasi.
- 5) Strategi implementasi, indikator ini menjadi penting karena menjadi penerjemah antara strategi dengan kebijakan ke dalam proses tindakan implelementasi program, anggaran, dan prosedur.
- 6) Strategi evaluasi dan control, merupakan indikator yang terdiri dari beberapa tahap meliputi pengukuran, perbandingan antara pekerjaan dengan standar dan menentukan perbedaannya. Apabila terdapat penyimpangan, indikator ini menjadi sarana untuk mengoreksi penyimpangan yang tidak diinginkan.

2.3 Pajak

2.3.1 Pengertian Pajak

Pajak didefinisikan sebagai kontribusi wajib pajak kepada negara yang diwajibkan oleh Undang-Undang dan digunakan untuk keperluan negara dan untuk keperluan negara dan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Menurut Undang-Undang Nomor 16 tahun 2009 tentang perubahan Undang-undang Nomor 6 tahun 1983 mengenai Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan pada Pasal 1 ayat 1 yang berbunyi Pajak adalah Kontribusi Wajib kepada Negara yang terutang oleh pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk kepentingan Negara bagi kesejahteraan masyarakat.

Menurut Dr. Soeparman Soemahamidjaya dalam Sihombing. S. dan Sibagarian. S. (2020), Pajak adalah iuran wajib bagi warga atau masyarakat, baik itu dapat berupa uang ataupun barang yang dipungut oleh penguasa dengan menurut berbagai norma hukum yang berlaku untuk menutup biaya produksi barang dan juga jasa guna meraih kesejahteraan masyarakat. Pengertian pajak menurut Andriani dalam Sihombing. S. dan Sibagarian. S. (2020) Pajak merupakan iuran kepada negara dengan sifat memaksa yang terutang oleh yang wajib membayarnya berdasarkan peraturan-peraturan dengan tidak mendapat imbalan langsung dan gunanya untuk membelanjai keperluan umum yang berkaitan dengan tugas pemerintah. Sedangkan, menurut Mardiasmo (2016) Pajak merupakan keikutsertaan wajib kepada negara yang terutang oleh individu maupun suatu instansi yang sifatnya memaksa berdasarkan undang-undang dengan tidak mendapat imbalan langsung dan dipergunakan untuk kemakmuran masyarakat.

Berdasarkan penafsiran tersebut dapat disimpulkan bahwa Pajak adalah suatu kewajiban bagi masyarakat untuk membayarkan iuran kepada Negara dengan sifat memaksa dan sesuai dengan ketentuan perundang-

undangan perpajakan yang berlaku untuk membiayai kepentingan Negara, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung.

2.3.2 Fungsi Pajak

Pajak memiliki fungsi utama sebagai sumber keuangan negara. Namun, pajak juga memiliki fungsi lain yang tidak kalah penting. Menurut Agus Sambodo (Wulandari dan Iryanie, 2018) menyatakan bahwa pajak memiliki 5 (lima) macam fungsi, yaitu :

- 1) Fungsi Penerimaan (*budgetair*). Dasar pemungutan pajak adalah adanya kepentingan masing-masing individu, yaitu kepentingan dalam melindungi jiwa dan harta. Semakin besar tingkat kepentingan perlindungan, semakin besar juga pajak yang harus dibayarkan.
- 2) Fungsi Mengatur (*regulerend*). Fungsi pajak sebagai alat pengatur atau pelaksana kebijakan dibidang sosial dan ekonomi.
- 3) Fungsi Stabilitas. Pajak menjadi salah satu pendukung pemerintah dalam memnjalankan kebijakan yang berkaitan dengan stabilitas harga sehingga inflasi dapat dikendalikan.
- 4) Fungsi Redistribusi Pendapatan. Pajak yang telah dipungut oleh negara dipakai untuk mendanai semua kepentingan umum, termasuk mendanai pembangunan sehingga dapat membuka lapangan pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan penghasilan masyarakat.
- 5) Fungsi Demokrasi. Merupakan sebuah perwujudan dari sistem gotong royong, termasuk kegiatan pemerintah dan pembangunan. Fungsi ini sering dihubungkan dengan tingkat pelayanan pemerintahan kepada masyarakat, khususnya pembayar pajak. Jika pajak telah berjalan dengan baik, maka pelayanan yang diberikan harus terbaik.

2.3.3 Jenis – Jenis Pajak

Menurut Wulandari dan Iryanie (2018) pajak dapat dibagi berdasarkan golongan, sifat, dan lembaga pemungutannya.

1) Jenis Pajak Menurut Golongannya

- a. Pajak langsung, pajak yang tanggungannya tidak dapat dilimpahkan ke pihak lain, namun harus menjadi tanggungan langsung wajib pajak yang bersangkutan.
- b. Pajak yang tanggungannya dapat dilimpahkan ke pihak lain.

2) Jenis Pajak Menurut Sifatnya

- a. Pajak Subjektif yaitu pengenaan pajak didasarkan dengan keadaan maupun kondisi pribadi wajib pajak
- b. Pajak Objektif yaitu pengenaan pajak tidak didasarkan dengan situasi wajib pajak

3) Jenis Pajak Menurut Pemungut

- a. Pajak Pusat (Negara) merupakan pajak yang dipungut langsung oleh pemerintah pusat dan dipergunakan untuk membiayai pengeluaran negara. Pajak pusat terdiri dari : Pajak Penghasilan (PPh); Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa (PPN); Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM); Pajak Bumi dan Bangunan (PBB); Bea Materai; dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

- b. Pajak Daerah merupakan pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah dan dipergunakan untuk membiayai pengeluaran daerah. Pajak daerah diantaranya adalah Pajak dikelola Pemerintah Provinsi dan Pajak dikelola Pemerintah Kabupaten/Kota.

Pajak dikelola Pemerintah Provinsi terdiri dari Pajak Kendaraan Bermotor (PKB); Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB); Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB); Pajak Air Permukaan (PAP); dan Pajak Rokok. Sementara itu, Pajak dikelola Pemerintah Kabupaten/Kota terdiri dari: Pajak Hotel; Pajak Restoran; Pajak Hiburan; Pajak Reklame; Pajak Penerangan Jalan; Pajak Parkir; Pajak Air Tanah; Pajak Sarang Burung Walet; Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan; Bea perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan; dan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

2.3.4 Hambatan Pemungutan Pajak

Salah satu tugas Aparatur Sipil Negara adalah melakukan penagihan uang pajak dan mengelola dana tersebut untuk kepentingan pembiayaan kebutuhan negara. Namun dalam pelaksanaannya sering kali petugas pajak daerah menjumpai kendala kendala yang menyebabkan kesulitan dalam melakukan pemungutan pajak. Menurut Yuliyanto (2017) terdapat 12 (dua belas) masalah pokok yang melemahkan pemungutan pajak, antara lain :

1. Realisasi pengawasan peraturan daerah tentang pajak daerah relative lemah;
2. Sentralisasi kekuasaan pemerintah pusat dalam pengawasan pemungutan pajak daerah;
3. Kurang siapnya daerah dalam menangani sengketa pajak;
4. Pemberian perizinan, rekomendasi dan pelaksanaan pelayanan umum yang kurang atau tidak sesuai dengan ruang lingkup tugasnya;
5. Kurangnya pembinaan terhadap seluruh perangkat dinas;
6. Kurangnya pengkoordinasian pendapatan terhadap unit kerja penghasilan pendapatan daerah;
7. Kurangnya kemampuan untuk mendengar, menanggapi dan mencari solusi dari keluhan staff;
8. Belum dapat diterapkannya *Self Assessment System* dalam pemungutan pajak daerah;
9. Kurangnya atau tidak adanya kesadaran masyarakat;
10. Lemahnya penegakan hukum terhadap kepatuhan membayar pajak bagi penyelenggara;
11. Database yang masih jauh dari standar internasional; dan
12. Berbagai peraturan pelaksanaan undang-undang yang sering kali tidak konsisten dengan undang-undangnya.

2.4 Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor adalah pajak atas pelimpahan hak milik kendaraan bermotor sebagai kelanjutan dari perjanjian dua pihak atau kegiatan sepihak atau keadaan yang terjadi karena jual beli, tukar menukar, hibah, warisan, atau impor ke dalam badan usaha.

2.4.1 Dasar hukum

Pemungutan Pajak Bea Balik Nama di Indonesia saat ini bersumber pada dasar hukum tertulis yang jelas. Dasar hukum pemungutan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Provinsi Lampung adalah sebagai berikut.

1. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
2. Undang- undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah.
4. Peraturan Gubernur Lampung Nomor 27 Tahun 2023 tentang Dasar pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor dan Pajak Alat Berat Tahun 2023.

2.4.2 Jenis Pajak

Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor dibagi menjadi 2 jenis, yaitu :

1. BBNKB I, dikenakan saat pemindahan kepemilikan kendaraan dari satu pihak ke pihak lain, biasanya pada saat transaksi jual beli kendaraan baru.
2. BBNKB II, dikenakan saat terjadi pemindahan kepemilikan kendaraan bermotor yang sudah terdaftar sebelumnya. Ini

mencakup berbagai situasi, seperti hibah, warisan, atau pindah tangan antar individu.

2.4.3 Subjek dan Wajib Pajak

Subjek dan wajib Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor adalah orang pribadi, maupun badan yang dapat memperoleh pelimpahan kendaraan bermotor. Objek pajak bea balik nama kendaraan bermotor adalah pelimpahan kepemilikan kendaraan bermotor.

2.4.4 Dasar Pengenaan

Dasar pengenaan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor adalah nilai jual kendaraan bermotor. Tarif bea balik nama kendaraan bermotor ditetapkan paling tinggi masing-masing yaitu :

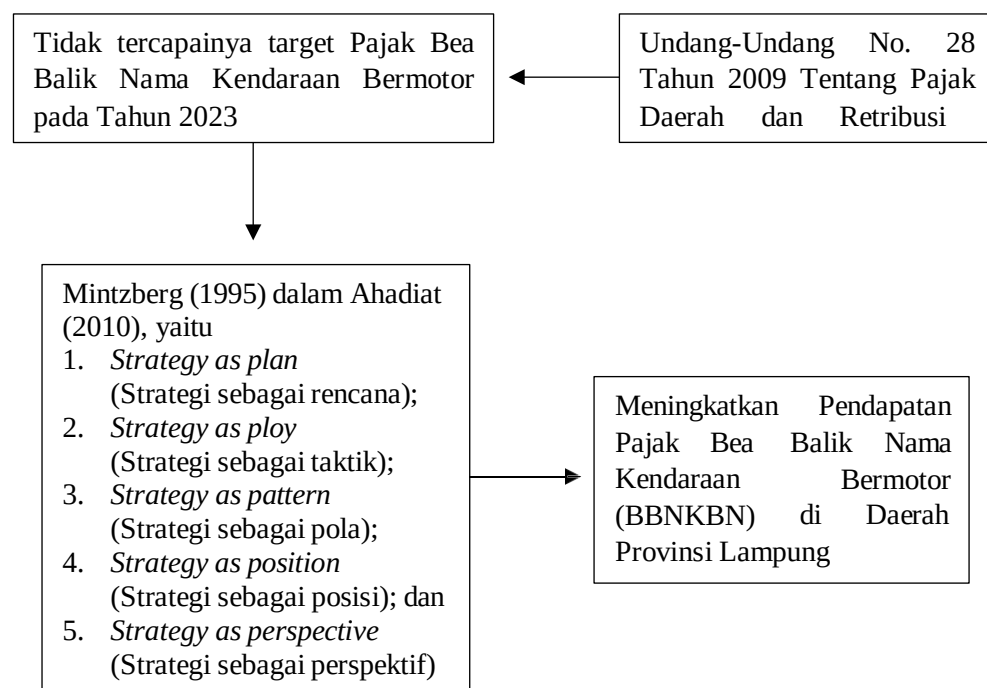
1. Penyerahan pertama sebesar 20% (dua puluh persen)
2. Penyerahan kedua dan seterusnya sebesar 1% (satu persen).

Dalam hal dasar pengenaan BBNKB bagi kendaraan bermotor yang mengalami perubahan bentuk dan mengakibatkan bertambahnya nilai jual kendaraan bermotor ditetapkan untuk

1. Roda 2 (dua) dan Roda 3 (tiga) sebesar 15% (lima belas persen)
2. Roda 4 (empat) sebesar 12,5% (dua belas koma lima persen)
3. Angkutan Umum Barang dan Penumpang sebesar 7,5% (tujuh koma lima persen) dari harga ubah bentuk kendaraan bermotor tersebut.

2.5 Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan kajian teori penelitian dalam skripsi ini tentang strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung dalam meningkatkan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, maka peneliti membuat kerangka pikir. Kerangka berpikir adalah pola pikir atau proses penelitian yang digunakan peneliti sebagai landasan untuk melakukan penelitian mereka tentang subjek yang dituju (Sugiyono, 2013).



Gambar 1. Kerangka Pikir

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2024

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat *postpositivisme* dan popularitasnya belum lama. Metode ini juga disebut sebagai metode interpretif dengan data hasil penelitian lebih sehubungan dengan data yang ada di lapangan (Sugiyono, 2013). Peneliti menggunakan pendekatan ini difokuskan untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pajak Daerah Provinsi Lampung.

3.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir dan judul penelitian yang telah peneliti gambarkan sebelumnya, penelitian ini memiliki fokus terkait dengan strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung serta faktor apa saja yang dapat mendukung peningkatan Pajak Daerah Provinsi Lampung. Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung dapat menyusun strategi yang lengkap, mudah disesuaikan, dan fokus. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan penerimaan BBNKB dengan baik. Selain itu, pendekatan ini juga membantu. Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi dan kebutuhan masyarakat.

- a. Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pajak daerah Provinsi Lampung menggunakan teori Mintzberg (1995) dalam Ahadiat (2010), yaitu:

1) *Strategy as Plan* (Strategi sebagai rencana)

Perencanaan yang dilaksanakan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung mengenai langkah yang diambil dalam pengembangan meningkatkan pendapatan pajak daerah yang ada di Provinsi Lampung untuk kedepannya yang ditinjau dari masa lampau.

2) *Strategy as Ploy* (Strategi sebagai taktik)

Indikator ini yaitu untuk melihat bagaimana gerakan atau langkah yang diambil untuk memperdaya daerah lain yang diambil oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung agar menarik wajib pajak untuk mematuhi aturan pembayaran pajak daerah yang ada di Provinsi Lampung.

3) *Strategy as Pattern* (Strategi sebagai pola)

Gagasan yang menjadi strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung dalam meningkatkan pajak daerah di Provinsi Lampung dalam keberlangsungan strategi yang telah dan/atau sedang dilaksanakan sebagai tujuan atau harapan untuk meningkatkan pajak daerah di Provinsi Lampung.

4) *Strategy as Position* (Strategi sebagai posisi)

Aspek yang menjadi keunggulan di Daerah dalam meningkatkan pajak daerah oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung yang didepankan untuk menarik wajib pajak yang ada untuk sadar dan patuh dalam membayar pajak sehingga dapat meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

5) *Strategy as Perspective* (Strategi sebagai perspektif)

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung sebagai pembuat keputusan strategis dalam menentukan apa yang akan dilakukan untuk membuat pajak daerah lebih maju dan berkembang setelah dilaksanakan.

- b. Selain hal tersebut, yang menjadi fokus penelitian ini juga adalah untuk mengetahui strategi yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung untuk meningkatkan pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor. Serta, mengetahui faktor apa saja yang dapat mendukung dan menghambat peningkatan pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Provinsi Lampung

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis lebih lanjut, sehingga perlu untuk mendapatkan informasi serta gambaran yang lebih jelas dan lengkap untuk melaksanakan penelitian. Oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung yang terletak di Jalan Sultan Hasanudin No.45, Gunung. Mas, Kecamatan Teluk Betung Utara, Kota Bandar Lampung, Lampung.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari data yang didapatkan oleh peneliti. Dalam penelitian ini penulis memperoleh sumber data dari :

- a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dengan melakukan studi lapangan, yaitu dengan cara melakukan pengamatan langsung dengan menggunakan teknik observasi (pengamatan) dan *interview* (wawancara). Peneliti melakukan observasi di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Lampung dan menjadikan staff Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung sebagai informan.

- b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung. Data sekunder dalam penelitian ini adalah informasi yang diperoleh dari serta perundang-undangan yang berlaku berkaitan dengan masalah penelitian .

Adapun sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu dokumen terkait dengan Pajak Daerah Provinsi Lampung.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut :

1) Teknik Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, yaitu pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai (peneliti) dan jawaban diberikan oleh yang diwawancara (Fathoni. A, 2006). Untuk mendapatkan informasi, wawancara dilakukan dengan mengajukan berbagai pertanyaan secara lisan dan meminta jawaban secara lisan juga. Kontak langsung tatap muka antara pencari informasi (interviewer) dan sumber informasi (informan) adalah ciri utama dari interview. Dengan metode ini, peneliti mewawancarai beberapa informan yang telah peneliti tentukan sebelumnya, yaitu pihak yang relevan dengan kepemilikan informasi yang terpercaya terkait pelaksanaan strategi untuk meningkatkan pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Prov. Lampung. Sasaran sumber data informan yang akan peneliti wawancarai adalah :

Tabel 4. Data Informan

No.	Informan	Data yang didapat	Tanggal Wawancara
1	Kepala Sub. Bidang Pajak I Badan Pendapatan Daerah Prov. Lampung	Penyampaian informasi dan sumberdaya, serta faktor penghambat dalam pelaksanaan strategi peningkatan BBNKB	26 September 2024
2	Staf Teknis pemungutan BBNKB	Penyampaian informasi dan sumberdaya, serta faktor penghambat dalam pelaksanaan strategi peningkatan BBNKB	10 Oktober 2024

3	Staf Teknis pemungutan BBNKB	Penyampaian informasi dan sumberdaya, serta faktor penghambat dalam pelaksanaan strategi peningkatan BBNKB	10 Oktober 2024
4	Wajib Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor	Informasi yang didapatkan oleh wajib pajak terkait pelaksanaan strategi yang telah dijalannya Bapenda	13-15 Oktober 2024

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2023

2) Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan memakai dokumen-dokumen yang tersedia, seperti berupa catatan, arsip, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya (Arikunto. S, 2010) yang berkaitan dengan penelitian.

Peneliti menggunakan metode ini untuk mencari data, dan foto-foto dokumenter kegiatan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung. Setelah data terkumpul, data tersebut digunakan untuk mendukung dan menguatkan data yang diperoleh dari wawancara dan obeservasi.

Tabel 5. Dokumentasi

No.	Nama Dokumen
1.	Undang- Undang Nomor 34 Tahun 2000 yang merupakan perubahan atas Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak daerah dan Retribusi Daerah.
2.	Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
3.	Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah
4.	Rencana Strategis (Renstra) Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung tahun 2019-2024

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2023

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yaitu :

- 1) Kondensasi data (*data condensation*). Kondensasi data adalah menegaskan pada proses pemilihan, simplifikasi atau penyederhanaan, mengadaptasi data yang mencakup keutuhan bagian hasil dari memo observasi secara tertulis, wawancara, dokumen, serta sumber-sumber lainnya. Pada proses ini, peneliti melakukan pengumpulan data dari wawancara yang telah dilakukan, sehingga dapat menghasilkan data yang sejalan dengan focus dan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian.
- 2) Penyajian data (*data display*). Penyajian data adalah aktivitas penyusunan, serta menggabungkan informasi yang kemudian ditarik kesimpulannya. Penyajian data membantu menafsirkan apa yang terjadi dan/atau membantu mengambil tindakan sesuai pemahaman. Pada proses ini, peneliti melakukan penyajian data hasil wawancara sehingga mampu dimengerti untuk bias ditarik kesimpulannya.
- 3) Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*). Penarikan kesimpulan adalah tahapan menetapkan intisari dari tahap awal penelitian yang didasari pada hasil wawancara dengan informan dan data yang diperoleh selaras dan dapat menjawab rumusan masalah yang dikemukakan. Dari semua data yang telah melalui 2 tahap sebelumnya kemudian ditarik kesimpulan.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Sebuah penelitian harus dapat dipertanggungjawabkan datanya, sehingga perlu diadakan uji keabsahan data. Penelitian ini menggunakan teknik uji kredibilitas, yaitu :

- 1) Triangulasi

Triangulasi data dibagi menjadi 3 yaitu, triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu.

- a. Triangulasi Sumber, triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari berbagai sumber data seperti hasil wawancara, arsip, maupun dokumen lainnya.
- b. Triangulasi Teknik, triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda.
- c. Triangulasi Waktu, waktu dapat mempengaruhi kredibilitas suatu data. Data yang diperoleh dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar biasanya akan menghasilkan data yang lebih valid. Untuk itu pengujian kredibilitas suatu data harus dilakukan pengecekan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi pada waktu atau situasi yang berbeda sampai mendapatkan data yang kredibel.

2) Menggunakan Bahan Referensi

Referensi merupakan data yang telah ditentukan oleh peneliti untuk menjadi pendukung data tersebut. Seperti, hasil wawancara didukung dengan rekaman hasil wawancara, observasi didukung dengan adanya dokumentasi. Alat alat pendukung seperti, kamera, alat rekam suara, dan kamera genggam, dibutuhkan untuk mendukung kredibilitas data yang diperoleh oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, data-data yang ditampilkan perlu dilengkapi dengan foto-foto dan dokumen *original*, sehingga dapat dibuktikan keasliannya (Sidiq. U, *et al.*, 2019).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan dilapangan mengenai strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pendapatan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Provinsi Lampung peneliti menarik kesimpulan akhir sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan analisis yang dilakukan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Mintzberg dalam Ahadiyat (2010) dengan 5 indikator yaitu *strategy as plan*, *strategy as ploy*, *strategy as pattern*, *strategy as position*, *strategy as perspective*. Strategi yang dijalankan sudah dilakukan dengan baik, namun dengan hambatan yang ada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung perlu lebih mengembangkan strategi yang telah ada untuk dapat terus meningkatkan penerimaan pajak Bea Balik Nama Kendaraan.
 - a. *Strategy as plan* menunjukkan bahwa, perencanaan strategis di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung penting untuk meningkatkan pendapatan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). Penerapan teori "*strategy as plan*" yaitu menetapkan target capaian pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor dapat mendukung pencapaian tujuan dan pertumbuhan ekonomi, serta meningkatkan kualitas layanan publik.
 - b. *Strategy as ploy* menunjukan bahwa, Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung telah menggunakan pendekatan taktis untuk meningkatkan pendapatan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB), yaitu pemantauan strategi berjalan secara langsung kelapangan yang sesuai dengan konsep "*strategy as ploy*" Mintzberg.

Taktik disesuaikan berdasarkan evaluasi dan komunikasi dengan pihak terkait.

- c. *Strategy as pattern* menunjukkan bahwa, pola perilaku dalam Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung terbentuk dari keputusan sebelumnya yaitu melakukan improvisasi pada strategi lampau dan mengembangkannya. Pola ini dipengaruhi oleh perilaku wajib pajak dan daya beli masyarakat.
 - d. *Strategy as position* menunjukkan bahwa, sangat penting bagi lembaga pemerintah di Provinsi Lampung dalam meningkatkan pendapatan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). Dengan memahami posisi pasar dan beradaptasi terhadap perubahan, seperti merencanakan untuk menambahkan kendaraan listrik sebagai objek pajak.
 - e. *Strategy as perspective* menunjukkan bahwa, Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung fokus pada peningkatan daya beli masyarakat dalam pemungutan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). BAPENDA menciptakan strategi berdasarkan masukan dari pihak eksternal terkait.
- 2) Terdapat beberapa faktor penghambat dalam upaya peningkatan pendapatan pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Provinsi Lampung yaitu Pendapatan pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor dapat dikatakan fluktuatif karena pendapatan ditunjang oleh daya beli masyarakat. Namun, siklus pembelian kendaraan yang tidak teratur, rendahnya kesadaran masyarakat tentang kewajiban pajak, dan proses administrasi yang rumit turut menghambat pemungutan. Hal inilah yang dapat mempengaruhi penerimaan pajak Bea Balik Nama Kendaraan

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi Badan Pendapatan daerah dalam meningkatkan pendapatan pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Provinsi Lampung, sebagai dari hasil kesimpulan diatas masih terdapatnya hambatan, maka dari itu peneliti merekomendasikan beberapa saran antara lain sebagai berikut:

1. Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung sebaiknya perlu meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam administrasi pemungutan pajak dengan mengembangkan sistem layanan online yang *user-friendly* dan menyederhanakan prosedur untuk memudahkan masyarakat dalam pendaftaran dan pembayaran pajak.
2. Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung sebaiknya perlu mengadakan program edukasi dan kampanye kesadaran pajak melalui seminar, workshop, dan media sosial untuk meningkatkan pemahaman masyarakat tentang pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, sehingga kepatuhan pajak dapat meningkat.
3. Badan Pendapatan Daerah Provinsi Lampung juga diharapkan mengembangkan kebijakan pajak yang responsif terhadap perubahan pasar, seperti memberikan insentif untuk kendaraan ramah lingkungan dan melakukan peninjauan berkala terhadap tarif pajak, guna meningkatkan daya beli dan transaksi kendaraan.

Dengan menerapkan saran-saran ini, diharapkan pemungutan pajak Bea Balik Nama dapat meningkat secara signifikan di Provinsi Lampung.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Adnan dan Hamim. (2013). *Manajemen Strategi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Trussmedia Grafika.
- Ahadiat, Ayi. (2010). *Manajemen Strategik: Tinjauan Teoritik Multiperspektif*. Lembaga Penelitian Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Herlina, R. (2005). *Pendapatan Asli Daerah*. Jakarta: Arifgosita.
- Hunger, J. David., & Thomas L. Wheelen. (2003). *Manajemen Strategi edisi II*. Yogyakarta.
- Mardiasmo, D. (1987). *Perpajakan Edisi Revisi Tahun 2016*.
- Paulus, A. L., & Y Budi Hermanto, M. M. (2002). *Manajemen Strategi: Tinjauan, Perumusan, dan Penerapan Strategi*. PT Kanisius.
- Rahim, A. R., & Radjab, E. (2017). *Dimensi Manajemen Strategi*. Makasar (ID): Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Sidiq, U., Choiri, M., & Mujahidin, A. (2019). *Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan*. Journal of Chemical Information and Modeling, 53(9), 1-228.
- Sihombing, S., & Sibagariang, S. A. (2020). *Perpajakan (Teori dan Aplikasi)*.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Supanto, F. (2019). *Manajemen Strategi Organisasi Publik dan Privat*. Malang : empatdua media

- Suryono, A. (2010). Dimensi-dimensi Prima teori pembangunan. Universitas Brawijaya Press.
- Taufiqurokhman. (2016). Manajemen Strategik. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr, Moestopo Beragam.
- Wulandari, P. A., & Iryanie, E. (2018). Pajak daerah dalam pendapatan asli daerah. Deepublish.
- Yulianti, D. (2018). Manajemen Strategi Sektor Publik. Bandar Lampung : Pusaka Media.
- Yulianto. (2018). Pajak dan Retribusi Daerah. Bandar Lampung : Aura Publishing.

Jurnal

- Asriati, A., & Sasmito, C. (2014). Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dalam Meningkatkan Pendapatan Kota Makassar. *Jurnal Ekonomi Balance*, 10(2), 112-127.
- Baok, R. T. L., Sasongko, T., & Rifa'i, M. (2020). Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (Pbb) di Kota Batu. *Reformasi*, 10(1), 81-89.
- Iriani, I., Sonata, I., & Elny, S. (2021). Analisis Efektivitas BBNKB dalam peningkatan PAD di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Wahana Inovasi: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UISU*, 10(1), 172-178.
- Kesuma, Fitrah. (2022). Strategi Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Kota Jambi dalam Meningkatkan Penerimaan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). (Skripsi Sarjana, Universitas Jambi).
- Kurniawan, R. C. (2016). Tantangan Kualitas Pelayanan Publik Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 7(1), 15–26.
- Saputra, E., Putri, N. E., No, J. S. R., & Ulujami, P. (2020). Pengaruh PKB, BBNKB, Dan PBBKB Terhadap PAD (Studi pada Provinsi Bangka Belitung Tahun 2010–2019). *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika* Vol, 3(3).

Uli, D. (2013). Analisis Penerimaan Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB) di Dinas Pendapatan Provinsi Riau. (*Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*).

Yuniana, D. (2019). Analisis Strategi Pengembangan Pariwisata Sebagai Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Blitar (Studi Kasus Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Blitar).

Peraturan - Peraturan

Republik Indonesia. 2000. *Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 yang merupakan perubahan atas Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak daerah dan Retribusi Daerah*.

Republik Indonesia. 2009. *Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.

Peraturan Pemerintah. 2001. *Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah*.

Peraturan Gubernur. 2017. *Peraturan Gubernur Lampung Nomor 23 tahun 2017 tetang petunjuk pelaksanaan peraturan daerah Provinsi Lampung nomor 2 tahun 2011 tentang pajak daerah jenis rokok*.

Peraturan Gubernur. 2018. *Peraturan Gubernur Lampung Nomor 21 Tahun 2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor*.

Peraturan Gubernur. 2019. *Peraturan Gubernur Nomor 11 Tahun 2019 tentang Petunjuk pelaksanaan pemungutan dan tata cara perhitungan pajak air permukaan di Provinsi Lampung*.

Peraturan Gubernur. 2020. *Peraturan Gubernur Nomor 17 tahun 2020 tentang Pola Hubungan Kerja Perangkat Daerah dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi Lampung*.

Peraturan Gubernur. 2023. *Peraturan Gubernur Nomor 27 Tahun 2023 tentang Dasar pengenaan pajak kendaraan bermotor, bea balik nama kendaraan bermotor, dan pajak alat berat tahun 2023*