

**MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU
(STUDI PADA BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR (BBN-KB)
DI KANTOR UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH
PELAYANAN PAJAK DAERAH (UPTD PPD) KIJANG)**

Vera Herlina¹, Didik Gunawan Suharto², Elisa Susanti³

Universitas Terbuka^{1,2,3}
herlinav1988@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Provinsi Kepulauan Riau melalui sektor Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB) di Kantor Unit Pelaksana Teknis Daerah Pelayanan Pajak Daerah (UPTD PPD) Kijang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, di mana data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap para informan kunci, termasuk pejabat dan pegawai Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Provinsi Kepulauan Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen yang diterapkan mencakup empat komponen utama, yaitu lingkungan eksternal, lingkungan internal, perumusan strategi, dan implementasi strategi. Faktor eksternal seperti dukungan pemerintah daerah, kerja sama lintas instansi, serta pemanfaatan teknologi informasi berkontribusi positif terhadap peningkatan penerimaan PAD dari sektor BBN-KB. Namun demikian, masih terdapat kendala internal berupa keterbatasan jumlah petugas penetapan pajak yang berdampak pada efektivitas pelayanan dan lamanya proses pengurusan pajak. Simpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategi di UPTD PPD Kijang telah berjalan efektif dan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen strategis, meskipun diperlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia dan penguatan sistem pelayanan digital agar strategi yang diterapkan dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Pendapatan Asli Daerah, Pajak Daerah, UPTD PPD Kijang

ABSTRACT

This study aims to analyze management strategies to increase Regional Original Revenue (PAD) in the Riau Islands Province through the Motor Vehicle Transfer Fee (BBN-KB) sector at the Kijang Regional Tax Service Technical Implementation Unit (UPTD PPD). The research method used was a qualitative method with a descriptive approach. Data were obtained through in-depth interviews, observation, and documentation with key informants, including officials and employees of the Riau Islands Province Regional Tax and Retribution Management Agency (BP2RD). The results indicate that the implemented management strategy encompasses four main components: the external environment, the internal environment, strategy formulation, and strategy implementation. External factors such as local government support, cross-agency collaboration, and the use of information technology contributed positively to the increase in PAD revenue from the BBN-KB sector. However, internal constraints remain, such as the limited number of tax assessment officers, which impacts service effectiveness and the length of the tax administration process. The conclusions of this study indicate that the implementation of strategic management at the Kijang PPD UPTD has been effective and in accordance with strategic management principles. However, improvements in human resource

quality and strengthening of the digital service system are needed to ensure optimal and sustainable implementation of the strategy.

Keywords: Strategic Management, Locally-Owned Revenue, Local Taxes, Kijang PPD UPTD

PENDAHULUAN

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah, karena mencerminkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai pembangunan dan pelayanan publik secara mandiri tanpa bergantung pada dana transfer pusat. Sumber PAD antara lain berasal dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Di antara berbagai jenis pajak daerah, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB) memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan PAD, khususnya di wilayah Provinsi Kepulauan Riau yang aktivitas ekonominya banyak bergantung pada sektor transportasi darat dan perdagangan antar pulau (Ekarin, 2024; Lerinda et al., 2024). Namun demikian, realisasi penerimaan pajak daerah, khususnya dari sektor Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan BBN-KB, masih belum optimal jika dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh pemerintah daerah. Berdasarkan data UPTD Pelayanan Pajak Daerah (PPD) Kijang, meskipun terjadi peningkatan nominal penerimaan setiap tahun, capaian realisasi masih berada di bawah target yang telah direncanakan. Kondisi ini menunjukkan perlunya strategi manajemen yang efektif untuk mengoptimalkan potensi pajak daerah (Hasanusi, 2020; Ayyub, 2024).

Tabel 1.
Target Penerimaan dan Realisasi Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor yang ada di UPTD PPD Kijang

No.	Tahun	Target		Jumlah	Realisasi		Jumlah	Persentase
		PKB	BBN-KB		PKB	BBN-KB		
1	2021	350.000.000	150.000.000	500.000.000	298.850.000	90.745.000	389.595.000	77,91%
2	2020	330.000.000	140.000.000	470.000.000	180.650.000	69.800.000	250.450.000	53,28%
3	2019	320.000.000	130.000.000	450.000.000	245.700.000	90.450.000	336.150.000	74,7%
4	2018	300.000.000	120.000.000	420.000.000	235.400.000	89.200.000	324.600.000	77,28%
5	2017	250.000.000	95.000.000	345.000.000	197.800.000	79.300.000	277.100.000	80,31%
6	2016	200.000.000	85.000.000	285.000.000	145.500.000	65.000.000	210.500.000	73,85
7	2015	150.000.000	75.000.000	225.000.000	95.600.000	35.000.000	130.600.000	58.04%

Sumber Data :UPTD PPD Kijang, 2022

Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) BP2RD Provinsi Kepulauan Riau tahun 2016–2021, terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi, antara lain kurangnya sarana dan prasarana pelayanan, belum optimalnya kualitas sumber daya manusia, keterbatasan data potensi pajak daerah yang komprehensif, serta lemahnya pengendalian dan pengawasan terhadap kegiatan pemungutan pajak daerah. Selain itu, rendahnya kepatuhan wajib pajak juga dipengaruhi oleh persepsi masyarakat terhadap sanksi administrasi dan program pemutihan pajak yang kerap dilakukan secara berkala (Kusuma et al., 2024). Faktor lain yang turut memengaruhi rendahnya efektivitas pemungutan pajak daerah adalah kurangnya pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik, yang menyebabkan proses administrasi masih berjalan secara manual dan memakan waktu. Padahal, inovasi digital dalam pelayanan pajak, seperti sistem pembayaran daring atau integrasi data antarinstansi, terbukti dapat meningkatkan efektivitas pelayanan dan kepatuhan wajib pajak (Sagala et al., 2024; Purnama & Ibrahim, 2021).

Di sisi lain, keterbatasan kompetensi aparatur juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan strategi pengelolaan pajak daerah secara optimal (Hakim et al., 2018). Kantor Unit Pelaksana Teknis Daerah Pelayanan Pajak Daerah (UPTD PPD) Kijang, sebagai ujung

tombak pelaksanaan pemungutan pajak kendaraan bermotor di wilayah Kabupaten Bintan, dihadapkan pada berbagai kendala operasional, mulai dari kelengkapan dokumen wajib pajak hingga pembatasan jenis layanan yang dapat dilakukan di kantor setempat. Misalnya, pelayanan BBN-KB dan pajak kendaraan lima tahunan masih harus dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Daerah di Tanjung Uban. Kondisi ini menimbulkan ketidakefisienan pelayanan dan berpotensi menurunkan motivasi wajib pajak dalam memenuhi kewajiban pajaknya (Saputra & Fernando, 2017). Dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang cepat, transparan, dan efisien, penerapan manajemen strategi yang adaptif dan berbasis inovasi teknologi menjadi keharusan bagi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Provinsi Kepulauan Riau. Penerapan strategi ini diharapkan tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah (Basri & Nabiha, 2014; Novianti et al., 2023). Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk :

- 1) Menganalisis manajemen strategi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Kepulauan Riau, khususnya melalui sektor Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB) di UPTD PPD Kijang.
- 2) Mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat dalam pelaksanaan strategi peningkatan PAD melalui optimalisasi pemungutan BBN-KB.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan strategis yang lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Kepulauan Riau.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang strategi manajemen dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui sektor Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB) di Kantor Unit Pelaksana Teknis Daerah Pelayanan Pajak Daerah (UPTD PPD) Kijang. Menurut Sugiyono (2015:11), penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui variabel mandiri tanpa membandingkan atau menghubungkan antarvariabel. Sementara itu, Denzin dan Lincoln dalam Moleong (2004:5) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dilakukan dalam latar alamiah untuk menafsirkan fenomena dengan melibatkan berbagai metode. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini berupaya menghasilkan data deskriptif berupa uraian mendalam yang menjelaskan strategi manajemen dalam peningkatan PAD tanpa menggunakan analisis statistik.

Sumber informasi penelitian ini diperoleh dari informan yang dianggap memahami secara mendalam pelaksanaan strategi peningkatan PAD di sektor BBN-KB. Informan terdiri atas pejabat dan pegawai yang terlibat langsung dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi, antara lain Sekretaris Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Provinsi Kepulauan Riau, Kepala Bidang Pengembangan Pendapatan, Kepala Bidang Penagihan, Kepala Bidang Pengendalian dan Pengawasan, Kepala UPTD PPD Kijang, serta informan lainnya yang memiliki kompetensi di bidangnya. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik nonprobability sampling dengan metode snowball sampling. Menurut Sugiyono (2014; 2015:198), teknik ini dilakukan dengan menentukan beberapa informan awal yang kemudian mengarahkan peneliti kepada informan lain hingga data dianggap jenuh. Teknik ini dipilih karena mampu menjaring informan yang benar-benar memahami strategi pengelolaan dan peningkatan PAD, sehingga data yang diperoleh lebih kaya dan mendalam.

Instrumen penelitian yang digunakan meliputi observasi dan wawancara. Observasi dilakukan secara terstruktur dan partisipatif, yaitu peneliti ikut terlibat dalam kegiatan informan untuk memahami proses kerja, kendala, serta strategi yang diterapkan. Instrumen pendukung berupa daftar periksa (checklist) digunakan untuk mencatat fenomena yang

diamati. Selain itu, wawancara mendalam (in-depth interview) dilakukan secara langsung dengan informan dan informan kunci berdasarkan pedoman wawancara yang telah disusun terlebih dahulu, dengan tujuan menggali pandangan, pengalaman, dan evaluasi mereka terhadap pelaksanaan strategi manajemen dalam meningkatkan PAD.

Data penelitian diperoleh dari dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan secara langsung melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi di lingkungan UPTD PPD Kijang, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan berupa buku, jurnal ilmiah, laporan resmi, serta dokumen pendukung lain yang relevan dengan manajemen strategi dan peningkatan PAD. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor UPTD PPD Kijang dengan beberapa pertimbangan, yaitu karena lokasi tersebut merupakan tempat pembayaran pajak kendaraan bermotor dan bea balik nama kendaraan bermotor di Kabupaten Bintan, menjadi ujung tombak BP2RD Provinsi Kepulauan Riau dalam peningkatan PAD dari sektor pajak kendaraan bermotor, serta memiliki realisasi penerimaan BBN-KB yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan UPTD lain di provinsi yang sama.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif sebagaimana dijelaskan oleh Moleong (2004:248), yaitu dengan cara bekerja dengan data, mengorganisasikannya, memilahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesis, menemukan pola, dan menarik kesimpulan. Untuk menjaga keabsahan data digunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara antar-informan, mencocokkan hasil observasi dengan data dokumentasi, serta meninjau konsistensi informasi dalam waktu yang berbeda. Melalui analisis ini diharapkan diperoleh gambaran yang utuh, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai strategi manajemen dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah melalui sektor BBN-KB di UPTD PPD Kijang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi manajemen yang diterapkan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui sektor Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB) di Kantor Unit Pelaksana Teknis Daerah Pelayanan Pajak Daerah (UPTD PPD) Kijang. Berdasarkan hasil observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi yang dilakukan terhadap para informan kunci seperti Sekretaris BP2RD Provinsi Kepulauan Riau, Kepala Bidang Pengembangan Pendapatan, dan Kepala UPTD PPD Kijang, diperoleh beberapa temuan utama yang dapat dikelompokkan ke dalam empat komponen manajemen strategis, yaitu lingkungan eksternal, lingkungan internal, perumusan strategi, serta implementasi strategi. Pada komponen lingkungan eksternal, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah daerah, tingkat kesadaran wajib pajak, dan dukungan teknologi informasi tidak menjadi penghambat dalam pelaksanaan strategi peningkatan PAD dari sektor BBN-KB. Justru, dukungan dari pemerintah provinsi dan kemudahan akses layanan berbasis digital telah memperkuat kinerja UPTD PPD Kijang. Selain itu, kerja sama lintas instansi, seperti dengan pihak kepolisian dalam proses balik nama kendaraan, juga berjalan efektif dan berkontribusi positif terhadap peningkatan realisasi pendapatan daerah.

Sementara itu, pada komponen lingkungan internal, ditemukan adanya beberapa kelemahan yang masih menjadi kendala dalam optimalisasi strategi peningkatan PAD. Salah satu kelemahan yang menonjol adalah keterbatasan jumlah petugas penetapan pajak di UPTD PPD Kijang yang belum sepenuhnya sebanding dengan jumlah wajib pajak yang harus dilayani. Hal ini berdampak pada tingginya beban kerja pegawai serta potensi keterlambatan dalam pelayanan. Meskipun demikian, aspek lain seperti kedisiplinan pegawai, koordinasi antarbidang, dan sistem pelayanan publik sudah berjalan baik sesuai dengan prinsip manajemen strategis. Dari sisi perumusan strategi, hasil wawancara menunjukkan bahwa UPTD PPD Kijang telah memiliki perencanaan strategis yang jelas dan sistematis dalam

upaya meningkatkan PAD dari sektor BBN-KB. Setiap program dan kebijakan disusun berdasarkan analisis situasi aktual serta target pendapatan yang telah ditetapkan oleh BP2RD Provinsi Kepulauan Riau. Kegiatan perumusan strategi juga melibatkan berbagai pihak terkait, termasuk unsur pimpinan dan staf teknis di lapangan, untuk memastikan bahwa strategi yang dirancang dapat diimplementasikan secara realistis dan efektif. Dengan demikian, tidak ditemukan hambatan berarti pada tahap perumusan strategi.

Selanjutnya, pada komponen implementasi strategi, hasil penelitian memperlihatkan bahwa secara umum pelaksanaan strategi peningkatan PAD telah berjalan dengan baik, namun masih terdapat kendala dalam aspek teknis pelaksanaan di lapangan. Salah satu kendala yang ditemukan adalah kondisi pengurusan pajak BBN-KB yang masih menghadapi antrian dan waktu proses yang cukup panjang, terutama pada masa-masa puncak pembayaran. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan efisiensi melalui penguatan sistem pelayanan digital dan manajemen antrean yang lebih baik. Meskipun demikian, sebagian besar sub indikator lainnya, seperti ketepatan penetapan target pendapatan, transparansi proses pelayanan, dan sistem pelaporan keuangan, telah sesuai dengan prinsip manajemen strategi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif kualitatif dan triangulasi sumber, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen yang diterapkan UPTD PPD Kijang dalam meningkatkan PAD melalui sektor BBN-KB sudah sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen strategis, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang terintegrasi. Demikian, diperlukan peningkatan pada aspek sumber daya manusia dan sistem layanan agar strategi tersebut diimplementasikan secara lebih optimal dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Bahwa strategi manajemen yang diterapkan oleh UPTD PPD Kijang dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui sektor Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB) telah berjalan efektif dan sesuai dengan prinsip manajemen strategis yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi secara terpadu. Faktor eksternal seperti dukungan pemerintah daerah, kerja sama lintas instansi, dan pemanfaatan teknologi informasi terbukti mendukung optimalisasi penerimaan PAD, sementara secara internal masih terdapat kendala berupa keterbatasan jumlah petugas penetapan pajak yang berdampak pada efektivitas pelayanan. Perumusan strategi dilakukan secara sistematis dengan melibatkan berbagai pihak terkait, sedangkan implementasi strategi menunjukkan hasil positif meskipun masih menghadapi hambatan teknis seperti antrian dan lamanya proses pengurusan pajak. Secara keseluruhan, upaya UPTD PPD Kijang telah memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan PAD dari sektor BBN-KB, namun tetap diperlukan penguatan sumber daya manusia dan inovasi sistem layanan digital agar strategi yang telah dirancang dapat berjalan lebih optimal, efisien, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayyub, S. A. (2024). Strategi Pemerintah Daerah dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Jeneponto. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Makassar. https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/40726-Full_Text.pdf
- Basri, H., & Nabiha, A. K. S. (2014). Accountability Practices in Malaysian Local Government: An Insight. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 573–580. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.151>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2004). *Handbook of Qualitative Research*. (Terj. L. J. Moleong). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ekarin, D. (2024). Analisis Pengaruh Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB) terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal*

- Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik, 5(2), 112–122. [Artikel dalam pencarian akademik nasional].
- Hakim, L., Setyowati, E., & Wahyudi, A. (2018). Kompetensi Aparatur dan Efektivitas Kinerja Pelayanan Publik di Pemerintahan Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(1), 45–57.
- Hasanusi, H. (2020). Strategi Optimalisasi Pajak Daerah dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 11(2), 89–97.
- Kusuma, A. R., Fadilah, N., & Utami, L. (2024). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak Daerah di Era Digitalisasi Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(1), 33–45.
- Lerinda, M., Napitupulu, I. H., & Nurlinda. (2024). Strategi Pengelolaan Pajak Daerah dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Sibolga. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 4787-4806. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12386>
- Moleong, L. J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Novianti, D., Rahmawati, A., & Siregar, E. (2023). Inovasi Digital dalam Pelayanan Pajak Daerah untuk Peningkatan PAD. *Jurnal Manajemen Publik*, 8(3), 214–225.
- Purnama, D., & Ibrahim, M. (2021). Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pelayanan Pajak Daerah: Studi Kasus Pemerintah Kota Batam. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 3(2), 155–168.
- Sagala, H., Ramadhani, T., & Lubis, F. (2024). Implementasi Inovasi Digital pada Sistem Pajak Kendaraan Bermotor di Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, 9(1), 57–68.
- Saputra, R., & Fernando, Y. (2017). Analisis Efisiensi Pelayanan Publik di Kantor Samsat Kota Pekanbaru. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(2), 88–96.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.