



Evaluasi Strategi SAMSAT Dalam Peningkatan Pajak Kendaraan di Kabupaten Ende

Maria Putri Dwantri^{1*}, Alfred Omri Ena Mau², Theny I. B. K. Pah³

^{1,2,3}Universitas Nusa Cendana, Kupang, Indonesia

¹mariaputridwantri@gmail.com

²allenamau@gmail.com

³kurniatipah@staf.undana.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi yang diterapkan oleh SAMSAT Kabupaten Ende dalam meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor (PKB). Meskipun jumlah kendaraan bermotor meningkat setiap tahun, realisasi pendapatan PKB belum mencapai target yang ditetapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Evaluasi dilakukan berdasarkan empat indikator menurut Rumelt, yaitu konsistensi, konsonan, kelayakan, dan keunggulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil revitalisasi strategi oleh SAMSAT seperti penambahan hari operasional SAMSAT keliling, penambahan tim untuk program door to door, tax amnesty yang dilaksanakan dua kali, pengiriman surat penagihan dan peringatan serta peningkatan frekuensi tilang gabungan dan sosialisasi, berhasil meningkatkan capaian penerimaan PKB sebesar 86,18% pada tahun 2024 walaupun belum mencapai target sepenuhnya yang disebabkan oleh masi rendahnya kesadaran masyarakat akan pentingnya membayar pajak dan kurangnya akses informasi perpajakan karena terkendala jaringan.

Kata kunci: Evaluasi Kebijakan, Pajak Kendaraan Bermotor, Strategi SAMSAT

Abstract

This study aims to evaluate the strategies implemented by the One-Stop Administration System (SAMSAT) of Ende Regency in increasing motor vehicle tax (PKB) revenue. Although the number of motor vehicles increases annually, PKB revenue realization has not met the target. This research uses a descriptive qualitative approach. Data were collected through interviews, observation, and documentation, and analyzed using the Miles and Huberman model. The evaluation refers to Rumelt's four indicators: consistency, consonance, feasibility, and advantage. The findings show that strategic revitalization such as increasing mobile SAMSAT operational days, expanding door-to-door teams, implementing tax amnesty twice, sending billing and warning letters, increasing joint ticketing operations, and intensifying public outreach raised PKB revenue achievement to 86.18% in 2024. However, the target was not fully reached due to low public tax awareness and limited access to tax information caused by poor network coverage.

Keywords: *Motor Vehicle Tax, Policy Evaluation, SAMSAT Strategy*

1. Pendahuluan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah mengatur bahwa pajak daerah adalah salah satu sumber penerimaan pemerintah daerah yang bersifat wajib dan dikenakan kepada individu atau entitas dengan dasar hukum, tanpa imbalan langsung kepada wajib pajak, dan digunakan untuk kepentingan daerah secara maksimal. Dalam konteks ini, berfokus pada salah satu sumber penerimaan daerah yakni dari pajak kendaraan bermotor (PKB). Hal ini berlaku pada semua kendaraan bermotor serta gandengannya yang digerakan oleh peralatan teknik berupa motor sebagai sumber daya energi gerak kendaraan (Pratiwi *et al.*, 2017). Pengelolaan pajak kendaraan bermotor ditanggulangi dalam Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap atau dikenal dengan SAMSAT. Bekerja sama dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) mempunyai fungsi dan kewenangan dibidang registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, Pemerintah daerah dalam hal ini BAPENDA dibidang pemungutan pajak kendaraan bermotor (BBN-KB), PT. Jasa Raharja (Persero) yang berwenang di bidang penyampaian sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ) (Afifudin *et al.*, 2020). Secara umum, SAMSAT berada di setiap Kabupaten Provinsi untuk mempermudah pelayanan kepada masyarakat.

Pelayanan ini juga terdapat di Kabupaten Ende Nusa Tenggara Timur. Kehadirannya di Ende membuktikan adanya pemerataan akses pelayanan yang lebih dekat dengan masyarakat. Hal ini dilihat dari kepemilikan alat transportasi motor dari tahun 2021 sampai tahun 2023 yakni dari 47.293 unit meningkat sampai 50.448. Hal ini terjadi dilatarbelakangi untuk memenuhi mobilitas masyarakat dalam kehidupan sehari-hari mereka. Peningkatan jumlah pengguna kendaraan bermotor ini secara teoritis berkontribusi signifikan terhadap peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) Kabupaten Ende. Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) merupakan salah satu komponen utama PAD, terutama di sektor perpajakan daerah. Semakin tinggi penerimaan PKB, semakin besar pula kontribusi yang diberikan terhadap PAD, sehingga dapat meningkatkan kemampuan finansial pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pembangunan dan layanan publik. Sebaliknya, jika penerimaan PKB menurun, maka PAD juga akan terdampak negatif dan dapat mempengaruhi stabilitas dan kualitas layanan daerah. Namun, meskipun jumlah kendaraan bermotor meningkat, target kendaraan yang dikenakan pajak oleh SAMSAT Kabupaten Ende mengalami fluktuasi yang cukup signifikan.

Pada tahun 2021, target pemungutan pajak kendaraan bermotor di Kabupaten Ende ditetapkan sebanyak 45.161 unit, namun mengalami penurunan menjadi 44.676 unit pada tahun 2022. Penurunan drastis terjadi pada tahun 2023, dengan target hanya 22.645 unit. Fluktuasi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya validitas data kendaraan, segmentasi target, dan dampak dari pandemi COVID-19. Validitas data kendaraan menjadi salah satu faktor utama, di mana tidak semua kendaraan yang terdaftar masih beroperasi. Banyak kendaraan yang sudah tidak digunakan tetapi masih tercatat dalam database, serta kendaraan yang telah berpindah kepemilikan tanpa proses balik nama, sehingga pajaknya tidak dibayarkan oleh pemilik baru. Selain itu, segmentasi dalam penetapan target pajak juga mempengaruhi jumlah kendaraan yang ditargetkan. Penentuan target dilakukan secara lebih selektif berdasarkan jenis, usia, dan kepemilikan kendaraan. Kendaraan yang dianggap tidak produktif atau memiliki kontribusi pajak rendah dapat dikeluarkan dari perhitungan. Selain itu, kendaraan milik instansi pemerintah, lembaga sosial, dan keagamaan sering kali mendapat keringanan atau pembebasan pajak, sehingga tidak masuk dalam target pemungutan.

Menurunnya pendapatan asli daerah dari pajak kendaraan bermotor ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi dan realisasi anggaran. Dalam rangka memitigasi masalah tersebut maka SAMSAT Kabupaten Ende sebagai pihak pengelola telah menerapkan sejumlah strategi, di antaranya program SAMSAT keliling, layanan jemput bola hingga ke desa dan kecamatan dengan metode *door to door*, pengiriman surat peringatan dan penagihan kepada pemilik kendaraan yang menunggak, operasi tilang gabungan bersama kepolisian dan Jasa Raharja, serta pelaksanaan program *tax amnesty*. Upaya ini kemudian direvitalisasi pada tahun 2024 dengan mempertimbangkan dinamika sosial dan ekonomi. Berdasarkan laporan Pos-Kupang, penyebab utama tingginya tunggakan PKB di tahun 2023 antara lain masih adanya dampak ekonomi dari pandemi, akses ke layanan yang terbatas, serta rendahnya kesadaran masyarakat terhadap kewajiban pajak.

Revitalisasi strategi mencakup perluasan durasi layanan SAMSAT keliling dari lima hari menjadi enam hari kerja termasuk hari Sabtu, penambahan jumlah tim *door to door* dari satu menjadi dua tim untuk menjangkau lebih banyak wilayah, serta peningkatan frekuensi operasi tilang gabungan dari sekali menjadi tiga kali dalam seminggu. Di samping itu, dilakukan pengiriman surat peringatan secara teratur, sosialisasi langsung kepada penunggak, dan pelaksanaan *tax amnesty* dua kali dalam setahun, yakni pada 20 Mei–29 Juni dan 1 Oktober–20 Desember 2024. Inovasi lain yang diterapkan adalah sosialisasi kepada guru dan siswa SMA/SMK untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya membayar pajak, mengingat banyak dari mereka merupakan pemilik kendaraan bermotor.

Menurut Peace, John, dan Richard (2008), strategi yang efektif terdiri dari tiga tahap penting yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi (Julia & Jiddal Masyuroh, 2022). Dalam konteks SAMSAT Kabupaten Ende, evaluasi strategi menjadi hal yang krusial untuk menilai sejauh mana kebijakan yang dijalankan sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta untuk mengidentifikasi kebutuhan penyesuaian terhadap dinamika eksternal maupun internal organisasi. Richard P. Rumelt (2011) dalam Irmadamayanti (2023) mengidentifikasi empat indikator utama dalam evaluasi strategi, yakni konsistensi, konsonan, kelayakan, dan keunggulan. Konsistensi mengacu pada sejauh mana strategi yang diterapkan selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam konteks ini, perlu dilihat apakah kegiatan yang dilaksanakan mendukung target peningkatan pendapatan PKB. Konsonan mengacu pada kemampuan strategi untuk beradaptasi dengan tren dan kondisi lingkungan, baik secara internal seperti sistem kerja, kepemimpinan, dan aturan, maupun eksternal seperti kondisi sosial dan ekonomi masyarakat. Kelayakan strategi menyangkut pengelolaan sumber daya fisik, manusia, dan keuangan secara efisien. Standar pelayanan yang baik, tenaga pelaksana yang kompeten, serta dukungan anggaran yang memadai sangat menentukan keberhasilan strategi. Terakhir, keunggulan menyoroti kemampuan strategi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui inovasi layanan, pemanfaatan teknologi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan pendekatan evaluatif yang menyeluruh, penelitian ini berfokus dalam menjawab pertanyaan yakni sejauh mana tingkat keberhasilan strategi yang diimplementasikan oleh SAMSAT dalam meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor di Kabupaten Ende? Strategi yang dijalankan oleh SAMSAT Kabupaten Ende diharapkan tidak hanya mampu meningkatkan penerimaan PKB secara signifikan, tetapi juga dapat menerapkan skema evaluasi yakni konsisten, konsonan, kelayakan, dan keunggulan. Hal ini memperkuat kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan, serta mendorong terciptanya tata kelola pelayanan publik yang lebih efektif dan adaptif.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif sebagai alat dalam menggali lebih dalam fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitikberatkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena efektivitas serta efisiensi dari strategi yang diterapkan oleh SAMSAT dalam meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor di Kabupaten Ende. Hal ini dikaji serta memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait (Adlini *et al.*, 2022). Dalam pelaksanaan, penelitian ini menerapkan teknik *purposive sampling* yang merujuk pada proses penentuan informan dengan sengaja berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu (Kesuma, 2022). Selain itu, teknik *aksidental sampling* juga digunakan, yang mengacu pada pengambilan sampel secara aksidental dengan memilih kasus atau responden yang secara kebetulan tersedia atau hadir di suatu tempat sesuai dengan konteks penelitian (Suriani *et al.*, 2023).

Berlokasi di Kantor Bersama SAMSAT Kabupaten Ende yang terletak di Jalan Raya Melati No. 05, peneliti menggali lebih banyak informasi dari 8 informan yang terdiri dari Kepala UPTD, staf, dan target penerima pajak. Data dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kemudian data-data tersebut diolah dan dianalisis dengan melibatkan beberapa langkah, seperti yang diuraikan oleh Miles dan Huberman (1992: 20-22) dalam Murdiyanto (2020:48-51) yakni reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Sebagai upaya keabsahan data, peneliti memvalidkan data dengan teknik triangulasi sumber, tekni, dan waktu.

3. Hasil dan Pembahasan

Untuk mengevaluasi keberhasilan strategi revitalisasi SAMSAT, peneliti menganalisis program seperti perluasan jam operasional, penambahan layanan *door to door*, intensifikasi operasi tilang, penagihan rutin, *tax amnesty*, dan sosialisasi. Data diperoleh melalui wawancara dan observasi, lalu dianalisis berdasarkan empat indikator Rumelt (2011). Pertama, observasi dilakukan secara langsung di lingkungan Kantor SAMSAT Kabupaten Ende untuk mencatat aktivitas pelayanan dan kondisi fisik yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi peningkatan penerimaan pajak kendaraan bermotor. Observasi ini tidak melibatkan interaksi langsung, tetapi fokus pada pencatatan situasi nyata di lapangan. Kedua, wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan sejumlah informan kunci, seperti Kepala UPTD SAMSAT, staf bagian pendataan dan penagihan, serta beberapa wajib pajak. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan informasi mendalam mengenai implementasi strategi, tantangan, serta respon masyarakat terhadap kebijakan yang diterapkan. Ketiga, dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder dari arsip, laporan resmi, peraturan, serta literatur pendukung. Dokumen tersebut memberikan gambaran historis dan administratif yang memperkuat data dari observasi dan wawancara.

a. Konsistensi

Konsistensi strategi SAMSAT dalam meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor di Kabupaten Ende dievaluasi dengan melihat kesesuaian antara tujuan dan strategi yang dirumuskan, keselarasan kegiatan yang dilaksanakan dengan tujuan yang ditetapkan, dan tingkat pencapaian tujuan. Strategi yang dilakukan oleh SAMSAT Kabupaten Ende seperti, program SAMSAT keliling, pelayanan *door to door*, operasi penilangan gabungan, pengiriman surat peringatan dan penagihan, program *tax amnesty*, dan kegiatan sosialisasi yang di lakukan

SAMSAT Kabupaten Ende, memiliki tujuan yang terfokus pada peningkatan pendapatan pajak kendaraan bermotor di Kabupaten Ende.

Penelitian menunjukkan bahwa berbagai strategi yang telah dilakukan oleh SAMSAT Ende selaras dengan tujuan strategi yang direvitalisasi dan dijalankan oleh SAMSAT Kabupaten Ende dalam upaya meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor didasarkan pada observasi lapangan terhadap berbagai kendala yang terjadi pada tahun 2023, antara lain keterbatasan akses menuju pusat layanan akibat faktor geografis dan tingginya biaya transportasi, kondisi ekonomi masyarakat yang tidak stabil, serta rendahnya kesadaran akan pentingnya membayar pajak, yang disebabkan oleh rasa malas, lupa, atau kesibukan pekerjaan. Untuk mengatasinya, SAMSAT memperluas jam operasional layanan SAMSAT Keliling hingga hari Sabtu di Lapangan Perse Ende guna mengakomodasi wajib pajak yang tidak sempat membayar pada hari kerja. Menambah tim layanan *door to door* dari satu menjadi dua tim untuk menjangkau wilayah kecamatan secara bergilir, khususnya bagi masyarakat yang tidak dapat datang ke kota karena kendala geografis atau biaya. serta meningkatkan frekuensi operasi tilang gabungan dari satu menjadi tiga kali per minggu di ruas jalan strategis untuk mendorong kepatuhan, khususnya bagi wajib pajak yang hanya membayar saat ada sanksi karena malas. Selain itu, SAMSAT secara rutin mengirim surat peringatan kepada penunggak sebagai upaya meningkatkan kepatuhan kepada wajib pajak yang lupa atau sibuk sehingga tidak sempat membayar, melaksanakan program *tax amnesty* dua kali sepanjang tahun 2024 yaitu dari tanggal 20 Mei hingga 29 Juni dan 1 Oktober hingga 20 Desember 2024 untuk meringankan beban wajib pajak yang terdampak ketidakstabilan ekonomi, serta melakukan sosialisasi langsung kepada pelajar dan guru di sekolah-sekolah seperti MAN Ende dan SMAN 2 Ende. Seluruh strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kepatuhan, serta mempercepat penurunan tunggakan sekaligus mendorong peningkatan pendapatan pajak kendaraan bermotor di Kabupaten Ende.

Dilihat dari kesesuaian kegiatan dengan tujuan ditemukan bahwa realisasi kegiatan ini telah dijalankan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. kegiatan yang dilaksanakan oleh SAMSAT Kabupaten Ende seperti program SAMSAT Keliling, pelayanan *door to door*, operasi penilangan gabungan, pengiriman surat peringatan dan penagihan, program *tax amnesty*, serta kegiatan sosialisasi, telah disusun dan diimplementasikan secara konsisten dengan tujuan meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor. Seluruh program dirancang dengan mempertimbangkan kondisi geografis dan karakteristik sosial masyarakat, seperti jarak antarwilayah yang jauh dan ketidakstabilan ekonomi wajib pajak, sehingga pendekatan pelayanan diperluas melalui kunjungan keliling ke kecamatan-kecamatan tertentu dan pemberian insentif berupa *tax amnesty*. Efektivitas pelaksanaan kegiatan tersebut juga dijaga melalui evaluasi dan pengawasan rutin oleh pimpinan, baik secara langsung di lapangan maupun melalui pemanfaatan aplikasi DTD untuk memantau dan mendokumentasikan aktivitas petugas secara *real time*. Pengawasan intensif ini tidak hanya menjamin kesesuaian pelaksanaan dengan standar operasional, tetapi juga meningkatkan akuntabilitas kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keselarasan antara tujuan strategi dan kegiatan operasional sudah selaras yang didukung oleh pengawasan langsung serta teknologi informasi sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan efisiensi pelayanan, kepercayaan publik, dan partisipasi wajib pajak dalam membayar pajak kendaraan bermotor.

Pencapaian tujuan untuk meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor oleh SAMSAT Kabupaten Ende pada tahun 2024 belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan.

Tabel 1. Realisasi Penerimaan Pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor Kabupaten Ende Tahun 2024

No	Jumlah Kendaraan Bermotor (Unit)	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1	25.065	Rp 15.874.888.600	Rp. 13.681.725..733	86,18%

Sumber: Kantor SAMSAT Kabupaten Ende (2025)

Berdasarkan data pada tabel di atas, pada tahun 2024 tercatat sebanyak 25.065 unit kendaraan bermotor dengan target penerimaan pajak sebesar Rp15.874.888.600. Realisasi penerimaan mencapai Rp13.681.725.733 atau sekitar 86,18% dari target. Meskipun target belum sepenuhnya tercapai, capaian ini menunjukkan peningkatan yang signifikan dibandingkan tahun sebelumnya yang hanya mencapai 79,86%.

Namun demikian, peningkatan realisasi pajak kendaraan bermotor tersebut belum sepenuhnya berkontribusi secara proporsional terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Ende, yang baru terealisasi sebesar 62,39% dari target sebesar Rp101.871.980.156. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun sektor Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) menunjukkan kinerja yang cukup baik, kontribusinya masih belum mampu mengangkat capaian PAD secara keseluruhan. Dengan demikian, optimalisasi terhadap sumber-sumber PAD lainnya menjadi krusial agar target keuangan daerah dapat tercapai secara menyeluruh.

Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan lanjutan terhadap strategi yang telah diterapkan, termasuk pertimbangan pemberian insentif seperti tax amnesty, pemutihan, atau diskon denda pajak. Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat mendorong kepatuhan wajib pajak yang masih menunggak, khususnya mengingat bahwa salah satu faktor utama penghambat pembayaran pajak adalah ketidakstabilan kondisi ekonomi masyarakat.

b. Konsonan

Konsonan merupakan ukuran untuk melihat pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap strategi SAMSAT Kabupaten Ende untuk meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor. Faktor internal mencakup sistem pembagian kerja, kepemimpinan, dan aturan serta dampaknya terhadap implementasi strategi di lapangan. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kondisi sosial, dan ekonomi masyarakat yang dapat memengaruhi keberhasilan strategi yang diterapkan. Secara garis besar, pembagian tupoksi kerja di SAMSAT Kabupaten Ende didasarkan pada prinsip fungsional antarlembaga yakni PLRI dalam menjalankan fungsi registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, BAPENDA dalam mengelola dan pemungutan pajak kendaraan, PT Jasa Raharja dalam mengelola Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (SWDKLLAJ). Struktur internal UPTD SAMSAT sendiri terdiri dari tiga unit utama: Subbagian Tata Usaha, Seksi Verifikasi, serta Seksi Penetapan dan Penagihan, masing-masing dengan mandat fungsional yang jelas. Tata usaha menangani administrasi, keuangan, dan perencanaan; verifikasi bertanggung jawab atas validasi data wajib pajak; sedangkan penetapan dan penagihan fokus pada penentuan kewajiban pajak serta tindak lanjut penagihannya.

Sebanyak 28 personel dialokasikan untuk menjalankan fungsi-fungsi ini, termasuk unsur dari POLRI, Jasa Raharja, Bank NTT, dan staf internal. Pembagian kerja dilakukan secara terstruktur dan setiap bagian dipimpin oleh kepala seksi masing-masing, sesuai fungsi unitnya. Guna mengoptimalkan kinerja, diterapkan kebijakan partisipasi menyeluruh, di mana seluruh pegawai, termasuk pimpinan, terlibat langsung dalam kegiatan lapangan. Penagihan pajak, misalnya, tidak hanya menjadi tanggung jawab Seksi Penetapan dan Penagihan, melainkan didistribusikan merata

kepada semua pegawai. Mereka turut menyampaikan surat tunggakan kepada wajib pajak, menjaga loket SAMSAT keliling secara bergiliran, serta berpartisipasi dalam operasi penilaian bersama kepolisian dan Jasa Raharja. Sehingga pola kerja yang kolaboratif ini dapat efektif dalam mempercepat pencapaian target pajak daerah. Model pembagian kerja seperti ini mencerminkan prinsip birokrasi modern mengutamakan spesialisasi, koordinasi lintas sektoral, serta pendekatan partisipatif. Dengan sinergi yang terbangun di antara unit-unit internal dan lembaga eksternal, SAMSAT Kabupaten Ende berhasil menciptakan tata kelola pelayanan publik yang efisien, adaptif, dan responsif terhadap target peningkatan pendapatan pajak kendaraan bermotor.

Efektifitas dan efisiensi pelayanan publik ini dipengaruhi oleh strategi, serta cara kepemimpinan yang mampu mengorganisir organisasi untuk mencapai tujuan yang potensial. Kemampuan membangun relasi yang baik antar anggota kelompok tanpa hambatan hierarki kekuasaan telah ditetapkan di SAMSAT Kabupaten Ende. Rasa aman dan nyaman menjadi prioritas SAMSAT dalam melakukan pelayanan. Kepemimpinan yang efektif dan partisipatif dari Kepala UPTD SAMSAT Kabupaten Ende memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang berdampak langsung pada optimalisasi pencapaian target peningkatan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga ditunjukkan melalui keterlibatan langsung pimpinan dalam kegiatan operasional di lapangan. Pendekatan ini menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Keterlibatan aktif seluruh pegawai yang dipadukan dengan arahan yang jelas dari pimpinan menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dukungan moral, motivasi, dan pengawasan langsung dari kepala UPTD turut berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Meskipun target belum sepenuhnya tercapai, tren peningkatan realisasi PKB menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif memberikan dampak nyata terhadap kinerja pegawai dan pencapaian tujuan strategis organisasi.

Adapula regulasi yang digunakan sebagai landasan dalam mendukung implementasi strategi peningkatan pendapatan pajak kendaraan bermotor. Dengan memberikan dukungan berupa *discon* melalui program *tax amnesty* yang berlangsung pada 20 Mei-29 Juni dan 1 Oktober-20 Desember 2024. Penerapan program ini didasarkan pada peraturan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 46 Tahun 2024. Kebijakan yang diterapkan di SAMSAT Kabupaten Ende bertujuan untuk meringankan beban wajib pajak, khususnya pemilik kendaraan roda dua dan empat, melalui berbagai program operasional seperti SAMSAT Keliling, *door to door*, tilang gabungan, serta pengiriman surat peringatan dan sosialisasi. Upaya ini ditunjang oleh penyediaan fasilitas kendaraan dinas dan diperkuat oleh regulasi yang komprehensif, antara lain Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1993 tentang Kendaraan dan Pengemudi, Permendagri Nomor 1 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengelolaan dan Penatausahaan Pajak Daerah, Peraturan Kapolri Nomor 5 Tahun 2021 tentang Registrasi dan Identifikasi Kendaraan Bermotor, serta Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Selain dukungan legal, kejelasan dan kesederhanaan prosedur administratif juga menjadi faktor penting dalam mendorong kepatuhan wajib pajak. Mayoritas informan menyatakan bahwa kebijakan dan prosedur pembayaran pajak sudah jelas dan memudahkan. Namun demikian, beberapa kendala tetap muncul seperti keterlambatan mengakses informasi perpajakan karena terkendala jaringan.

Keberhasilan strategi peningkatan pendapatan dari sektor Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) juga sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial dan ekonomi masyarakat sebagai objek pajak. Di

Kabupaten Ende, stabilitas sosial mendorong partisipasi wajib pajak, sementara kondisi ekonomi yang baik menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan penerimaan PKB. Namun demikian, implementasi strategi di lapangan masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan situasional yang signifikan. Salah satu hambatan utama yang dihadapi petugas adalah rendahnya kesadaran masyarakat terhadap kewajiban membayar pajak, kondisi ekonomi yang tidak stabil dan pemahaman fiskal yang rendah menjadi penyebab umum masyarakat menunda atau menghindari kewajiban perpajakan.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi pelayanan dan penagihan pajak tidak hanya bergantung pada ketersediaan fasilitas atau regulasi yang mendukung, tetapi juga pada pemahaman konteks sosial ekonomi masyarakat setempat. Rendahnya tingkat literasi fiskal, ketidakstabilan pendapatan, serta keterbatasan akses informasi di wilayah terpencil menjadi faktor penghambat utama dalam pencapaian target penerimaan PKB pada tahun 2024. Oleh karena itu, pendekatan kebijakan yang adaptif terhadap kondisi sosial dan ekonomi, disertai dengan strategi komunikasi yang tepat sasaran dan berbasis empati, merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan optimalisasi penerimaan daerah di sektor pajak kendaraan bermotor.

c. Kelayakan

Kelayakan menjadi tolak ukur untuk melihat strategi SAMSAT Kabupaten Ende menyiapkan sumber daya untuk meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor. Sumber daya pelaksana yang dimaksud mencakup sumber daya manusia, sumber daya finansial, serta sumber daya teknis dan infrastruktur yang memadai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, guna mendukung efektivitas dalam pengimplementasian strategi. Kesiapan sumber daya yang optimal pastinya dapat menunjang pencapaian tujuan secara maksimal.

Pelaksanaan strategi peningkatan pendapatan pajak kendaraan bermotor (PKB) di Kabupaten Ende sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang memadai, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Saat ini terdapat 28 personel inti dari unsur pegawai, Kepolisian, dan Jasa Raharja, yang mendukung operasional pelayanan kantor dan kegiatan lapangan seperti SAMSAT Keliling, *door to door*, dan tilang gabungan. Dukungan tambahan juga diberikan oleh personel dari Kepolisian dan Jasa Raharja di luar jumlah tersebut. Kolaborasi antarinstansi ini dinilai telah cukup dan berjalan sesuai struktur kelembagaan masing-masing, sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan strategi.

Namun, meski jumlah SDM dinilai memadai, tetap ada potensi tantangan seperti distribusi beban kerja dan kemampuan teknis, karena kegiatan lapangan yang membutuhkan kesiapan logistik dan adaptabilitas personel menuntut efisiensi pemanfaatan SDM dan evaluasi berkala atas hambatan operasional. Jadi, keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada jumlah SDM, tetapi juga kualitas pelaksanaan dan sinergi antar pelaksana.

Selain ketersediaan sumber daya manusia, keberhasilan pelaksanaan program juga sangat ditentukan oleh dukungan pendanaan yang memadai. Dalam implementasi strategi peningkatan pendapatan pajak kendaraan bermotor (PKB) di Kabupaten Ende, berbagai program seperti SAMSAT Keliling, *door to door*, pengiriman surat peringatan dan penagihan, tilang gabungan, serta kegiatan sosialisasi membutuhkan pembiayaan operasional yang berkelanjutan. Pendanaan tersebut diperoleh dari BAPENDA Provinsi Nusa Tenggara Timur, sesuai dengan ketentuan

Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2015 Pasal 37 ayat 1, yang menetapkan bahwa pemerintah daerah provinsi bertanggung jawab terhadap pembiayaan sarana dan prasarana Kantor Bersama SAMSAT.

Pada tahun 2024, dana sebesar Rp 600.000.000,00 telah dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan program, dengan pembagian proporsional untuk berbagai komponen utama seperti sosialisasi (12,5%), SAMSAT Keliling (16,7%), door to door (15%), tilang gabungan (13,3%), pemeliharaan sistem informasi (16,7%), pengadaan peralatan administrasi (11,7%), dan cadangan (14,1%). Komposisi alokasi ini menunjukkan perencanaan yang sistematis untuk menjamin efektivitas pelaksanaan di lapangan yang menuntut mobilitas dan dukungan teknis.

Dari penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa ketersediaan anggaran yang memadai merupakan faktor penentu dalam mendukung efektivitas implementasi strategi peningkatan PKB. Dengan anggaran yang cukup, berbagai kegiatan dapat dijalankan secara konsisten dan sesuai rencana, yang berkontribusi pada peningkatan realisasi penerimaan PKB tahun 2024 sebesar 86,18% dari target. Sebaliknya, kekurangan dana dapat menghambat pelaksanaan program dari sisi frekuensi, cakupan, hingga kualitas layanan, yang pada akhirnya berisiko mengganggu pencapaian target pendapatan dan kepuasan publik.

Secara keseluruhan, proses pelayanan kepada masyarakat ini mempunyai standar pelayanan yang harus dilakukan. Standar pelayanan merupakan komponen esensial dalam mendukung efektivitas pelaksanaan suatu program, karena berfungsi sebagai acuan untuk memastikan konsistensi dan kualitas layanan. Kejelasan, keterarahan, dan perincian dalam standar pelayanan memungkinkan kegiatan operasional berlangsung secara sistematis dan efisien.

SAMSAT Kabupaten Ende dalam menjalankan berbagai program dilaksanakan sesuai dengan standar operasional yang diatur dalam Keputusan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 360/KEP/HK/2020 tanggal 15 Desember 2020 tentang standar operasional prosedur penagihan pajak daerah dan standar operasional prosedur pelayanan SAMSAT.

Standar operasional prosedur untuk penagihan pajak disusun dalam 10 tahapan yang sistematis, dimulai dari arahan pimpinan hingga pelaksanaan teknis di lapangan. Adapun SOP pelayanan di loket dirancang secara efisien melalui 9 langkah terukur yang bertujuan untuk mempercepat proses layanan kepada wajib pajak.

Tabel 2. Standar Operasional Prosedur Penagihan Pajak Daerah

No	Tahap Kegiatan	Pelaksana	Mutu Baku	Waktu	Output
1	Memerintahkan Penetapan & Penagihan	Kasi KA UPTD	Rencana Kerja	15 Menit	Disposisi
2	Memerintahkan Pejabat Pelaksana	Kasi Penetapan	Konsep SPT/SPPD	15 Menit	Konsep SPT/SPPD
3	Menyiapkan bahan dan SPT/SPPD	Pejabat Pelaksana	Konsep TOR	15 Menit	TOR
4	Menyetujui dan menandatangani TOR	KA UPTD	Lembar Disposisi	15 Menit	Disposisi
5	Briefing kepada petugas lapangan	KA UPTD	Surat Tugas, Agenda	1 Jam	Surat Tugas

6	Penagihan door to door	Petugas	SPT	1 Jam	SPT
7	Membuat konsep laporan kegiatan	Pejabat Pelaksana	TOR & SPT	1 Jam	TOR & SPT
8	Mengoreksi laporan	KA UPTD	TOR & SPT	3 Hari	TOR & SPT
9	Menyerahkan laporan	Kasi Penetapan	Laporan Kegiatan	1 Hari	Laporan Kegiatan
10	Dokumentasi & kirim ke BPAD				

Sumber: Kantor SAMSAT Kabupaten Ende (2025)

Tabel 3. Standar Operasional Prosedur Pelayanan Samsat

No	Tahap Kegiatan	Mutu Baku	Waktu	Output
1	Wajib Pajak mengajukan berkas pengurusan pajak	Berkas STNK & SKPD	2 Menit	Berkas STNK & SKPD
2	Petugas Pendaftaran meneliti kelengkapan persyaratan	Berkas STNK & SKPD	2 Menit	Berkas STNK & SKPD
3	Petugas Pendataan melakukan pendataan identitas kendaraan	Berkas STNK & SKPD	3 Menit	Berkas STNK & SKPD
4	Dilanjutkan ke bagian Penetapan untuk penerbitan SSPD	SSPD	3 Menit	SSPD
5	Petugas Korektor melakukan koreksi terhadap SSPD	SSPD	2 Menit	SSPD
6	SSPD diserahkan ke Wajib Pajak untuk pembayaran	SSPD	3 Menit	SSPD
7	Petugas Bank NTT menyerahkan SSPD ke Petugas Penetapan	SSPD, SKPD	1 Menit	SSPD, SKPD
8	SKPD tercetak dilanjutkan ke bagian Polri untuk pencetakan STNK	STNK & SKPD	1 Menit	STNK & SKPD
9	STNK dan SKPD diserahkan kepada Wajib Pajak dengan tanda tangan penerimaan	STNK & SKPD	1 Menit	STNK & SKPD yang telah disahkan

Sumber: Kantor SAMSAT Kabupaten Ende (2025)

Pelaksanaan standar operasional prosedur (SOP) di SAMSAT Kabupaten Ende telah berjalan efektif dan sesuai ketentuan, sebagaimana dirasakan langsung oleh para wajib pajak. SOP juga diterapkan pada layanan SAMSAT Keliling, yang beroperasi setiap Senin–Jumat pukul 08.00–15.00 WITA, dengan tambahan pelayanan hari Sabtu di Lapangan Perse Ende untuk mengakomodasi wajib pajak yang sibuk pada hari kerja.

SOP yang terstruktur dan jelas memungkinkan proses pelayanan berlangsung efisien dan meningkatkan kepuasan wajib pajak, yang berkontribusi terhadap peningkatan kepatuhan dan realisasi penerimaan PKB pada tahun 2024 sebesar 86,18% dari target. Selain SOP, ketersediaan sarana dan prasarana memadai juga menjadi faktor pendukung penting. SAMSAT Kabupaten Ende telah menyediakan komputer, printer, jaringan internet, kendaraan operasional, serta memanfaatkan teknologi seperti aplikasi pengecekan data wajib pajak dalam kegiatan lapangan. Informasi perpajakan juga disosialisasikan melalui berbagai media, seperti media sosial, surat peringatan, dan baliho. Ini memastikan keterjangkauan informasi oleh masyarakat. Dari sisi

sumber daya manusia, peningkatan kompetensi petugas menjadi prioritas melalui pelatihan rutin. Petugas yang profesional dinilai mampu memberikan layanan yang informatif dan responsif. Dengan SOP yang diterapkan secara konsisten, dukungan teknologi informasi, dan peningkatan kapasitas petugas, SAMSAT Kabupaten Ende berhasil menciptakan sistem pelayanan yang efisien dan terpercaya. Hal ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan kesadaran wajib pajak, efisiensi operasional, dan pada akhirnya, peningkatan pendapatan PKB yang signifikan di tahun 2024.

d. Keunggulan

Keunggulan merupakan ukuran untuk menggambarkan strategi SAMSAT kabupaten ende dalam mengelola sumber daya untuk meningkatkan pendapatan pajak kendaraan bermotor. Konsep keunggulan dalam konteks ini mengacu pada kemampuan SAMSAT Kabupaten Ende dalam melaksanakan strategi yang efisien, adaptif, serta berorientasi pada peningkatan kepatuhan wajib pajak.

Peningkatan kepatuhan pajak kendaraan bermotor (PKB) menuntut pendekatan pelayanan publik yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di Kabupaten Ende, revitalisasi strategi pelayanan dilakukan melalui inovasi-inovasi berbasis segmentasi kebutuhan wajib pajak. Layanan seperti SAMSAT Keliling yang beroperasi hingga hari sabtu, program *door to door* untuk daerah terpencil dan wajib pajak dengan hambatan mobilitas, insentif *tax amnesty*, serta pendekatan sosialisasi aktif, menjadi bagian dari upaya untuk meningkatkan aksesibilitas dan kepatuhan masyarakat. Inovasi ini terbukti memberi dampak positif sebagaimana disampaikan oleh wajib pajak yang ditargetkan.

Berdasarkan temuan ini, dapat dikatakan bahwa inovasi pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat berperan signifikan dalam meningkatkan partisipasi dan kepatuhan wajib pajak. Strategi yang diterapkan telah berhasil menjembatani hambatan waktu, lokasi, dan keterbatasan akses terhadap layanan perpajakan. Efektivitas pendekatan ini tercermin dari capaian penerimaan PKB Kabupaten Ende pada tahun 2024 yang meningkat sebesar 86,18% dibandingkan tahun sebelumnya. Strategi pelayanan berbasis kebutuhan masyarakat terbukti menjadi pendekatan yang relevan dalam mendorong kepatuhan fiskal dan optimalisasi pendapatan daerah. Keberlanjutan dan pengembangan layanan yang inklusif serta adaptif perlu terus diutamakan sebagai bagian integral dari tata kelola pelayanan publik yang responsif dan partisipatif.

Di era digital, teknologi informasi memegang peranan sentral dalam penyebaran informasi secara luas dan cepat. SAMSAT Kabupaten Ende secara aktif memanfaatkan berbagai platform digital untuk mendukung strategi sosialisasi dan peningkatan literasi perpajakan. Informasi mengenai jadwal layanan, program *tax amnesty*, penilangan, hingga tutorial pembayaran disampaikan secara masif melalui media sosial seperti *Facebook*, *TikTok*, serta grup dan status di *WhatsApp*. Tidak hanya bagi wajib pajak, pemanfaatan teknologi juga dirasakan oleh petugas lapangan seperti dengan menggunakan aplikasi DTD, WA Bless, dan SIGNAL.

Dengan distribusi informasi yang cepat dan dua arah, media sosial memungkinkan SAMSAT menjangkau lebih banyak masyarakat secara efisien. Hasilnya, peningkatan pendapatan PKB sebesar 86,18% pada tahun 2024 menjadi indikator keberhasilan integrasi teknologi informasi dalam pelayanan perpajakan. Namun, di beberapa kecamatan, keterbatasan infrastruktur jaringan masih menjadi hambatan, sehingga akses terhadap informasi perpajakan terbaru tidak selalu dapat dijangkau secara optimal oleh seluruh masyarakat. Hal ini menunjukkan perlunya strategi

komunikasi yang bersifat komplementer untuk menjangkau wilayah dengan keterbatasan konektivitas.

Di sisi lain, Kualitas pelayanan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam meningkatkan partisipasi wajib pajak. SAMSAT Kabupaten Ende menerapkan sistem layanan satu atap yang terintegrasi dengan Jasa Raharja dan Bank NTT, mempersingkat waktu layanan dan memperkuat transparansi proses pembayaran. Pelayanan lapangan melalui program *door to door* dan SAMSAT Keliling juga dinilai memberikan pengalaman layanan yang setara dengan pelayanan di kantor. Peningkatan kualitas pelayanan yang konsisten telah memperkuat persepsi positif masyarakat terhadap pelayanan publik. Strategi yang memberikan kemudahan, efisiensi, serta keterjangkauan seperti *door to door*, *SAMSAT Keliling*, dan *tax amnesty* terbukti berkontribusi nyata terhadap kepatuhan wajib pajak yang tercermin pada tabel 1.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi yang diterapkan oleh SAMSAT Kabupaten Ende dalam meningkatkan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi seperti layanan *door to door*, SAMSAT keliling, *tax amnesty*, serta pemanfaatan media sosial, telah berjalan cukup efektif dengan capaian realisasi PKB sebesar 86,18% dari target. Strategi tersebut dinilai konsisten dengan tujuan peningkatan pendapatan daerah, konsonan dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat, layak secara sumber daya, serta unggul dalam inovasi pelayanan. Dengan demikian, penelitian ini berhasil mengonfirmasi teori evaluasi strategi Rumelt dan memperkaya pemahaman tentang pentingnya adaptasi strategi terhadap dinamika sosial dan teknologi.

Daftar Pustaka

Buku:

- Murdiyanto, E. (2020). Metode Penelitian Kualitatif. In *Yogyakarta Press*.
Nursyadana, Saleh, H., & Menne, F. (2021). Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor. In *Pusaka Almaida*.

Jurnal:

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J, 2022, Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka, Edumaspul: Jurnal Pendidikan, 6(1), 974–980.
Afifudin, A., Kadir, A., & Isnaini, 2020, Implementasi Kebijakan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap Di Kabupaten Mandailing Natal, Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik, 2(1), 59–69.
Irmadamayanti, 2023, Evaluasi Strategi Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Pinrang, Nucl. Phys., 13(1), 104–116.
Julia, M., & Jiddal Masyruroh, A, 2022, Literature Review Determinasi Struktur Organisasi: Teknologi, Lingkungan Dan Strategi Organisasi, Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 3(4), 383–395.
Kesuma, F, 2022, Strategi Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) Kota Jambi Dalam Meningkatkan Penerimaan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). 4(4), 121–129.
Suriyani, N., Risnita, & Jailani, M. S, 2023, Konsep Populasi Dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan, Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam, 1(2), 24–36.

Undang-undang:

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 *tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.*
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 *tentang Penyelenggaraan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap Pasal 1 angka 1 dan 3 dan Pasal 37 ayat 1*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2009 *tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 1993 *tentang Kendaraan dan Pengemudi.*
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017 *tentang Pedoman Pengelolaan dan Penatausahaan Pajak Daerah.*
- Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 *tentang Registrasi dan Identifikasi Kendaraan Bermotor.*
- Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 46 Tahun 2024 *tentang Kebijakan Program Tax Amnesty.*
- Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Nomor 1 Tahun 2024 *tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.*
- Keputusan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 360/KEP/HK/2020 *tentang Standar Operasional Prosedur Penagihan Pajak Daerah dan Standar Operasional Prosedur Pelayanan SAMSAT.*