

---

## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN INTENSIFIKASI PEMUNGUTAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR TIDAK MELAKUKAN DAFTAR ULANG WILAYAH CIREBON I SUMBER

Andriyansyah<sup>1</sup>, Arief Prayitno<sup>2</sup>, Nursahidin<sup>3</sup>

Universitas Swadaya Gunung Jati, Indonesia

Email: andriyansyah.aip@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dari Kendaraan Tidak Melakukan Daftar Ulang (KTMDU) di Kabupaten Cirebon. Kebijakan ini memiliki peran strategis dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), tetapi implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 10 narasumber yang terdiri dari pemangku kebijakan dan wajib pajak, observasi langsung, serta analisis dokumen resmi terkait pajak kendaraan bermotor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan ini belum terlaksana secara optimal, ditandai dengan masih tingginya jumlah KTMDU serta lemahnya koordinasi antarinstansi. Faktor penghambat utama adalah kurangnya kesadaran wajib pajak, keterbatasan personel, serta tantangan dalam pemutakhiran data kendaraan. Sebagai perbandingan, Kota Tangerang dan Kabupaten Maluku Tengah menerapkan strategi insentif dan ekstensifikasi yang lebih efektif dalam meningkatkan kepatuhan pajak. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan peningkatan sinergi lintas sektor, optimalisasi teknologi dalam pengelolaan data pajak, serta penerapan insentif untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Implikasi dari penelitian ini adalah perlunya penyempurnaan strategi implementasi kebijakan perpajakan daerah untuk mengoptimalkan penerimaan pajak dan mendukung pembangunan daerah secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Implementasi kebijakan perpajakan, intensifikasi pajak, pajak kendaraan bermotor, Kendaraan Tidak Melakukan Daftar Ulang (KTMDU), pendapatan daerah.

### Abstract

*This study aims to analyze the implementation of the policy of intensifying the collection of Motor Vehicle Tax (PKB) from Vehicles Not Re-registered (KTMDU) in Cirebon Regency. This policy has a strategic role in increasing Regional Original Income (PAD), but its implementation still faces various challenges. The research method used is a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews with 10 sources consisting of policy makers and taxpayers, direct observation, and analysis of official documents related to motor vehicle tax. The results of the study indicate that this policy has not been implemented optimally, marked by the still high number of KTMDU and weak coordination between agencies. The main inhibiting factors are the lack of taxpayer awareness, limited personnel, and challenges in updating vehicle data. In comparison, Tangerang City and Central Maluku Regency implement incentive and extensification strategies that are more effective in increasing tax compliance. Therefore, this study recommends increasing cross-sector synergy, optimizing technology in tax data management, and implementing incentives to increase taxpayer compliance. The implication of this study is the need to improve the implementation strategy of regional tax policies to optimize tax revenues and support sustainable regional development.*

**Keywords:** *Implementation of tax policies, tax intensification, motor vehicle tax, Vehicles Not Re-registered (KTMDU), regional income.*

## **PENDAHULUAN**

Pajak kendaraan bermotor (PKB) merupakan salah satu sumber pendapatan asli daerah (PAD) yang memiliki kontribusi signifikan dalam mendukung pembangunan daerah. Implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB menjadi strategi utama dalam mengoptimalkan pendapatan daerah, terutama bagi kendaraan yang tidak melakukan daftar ulang (KTMDU). Fenomena KTMDU menimbulkan permasalahan serius bagi pemerintah daerah karena mengurangi potensi penerimaan pajak yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk pembangunan infrastruktur dan pelayanan publik (Dye, 1992).

Di berbagai daerah, termasuk Kabupaten Cirebon, pemerintah telah menerapkan kebijakan intensifikasi pemungutan pajak sebagai upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 037/KU/03.02-PI, kebijakan ini mencakup sosialisasi, penegakan hukum, serta insentif bagi wajib pajak yang tertib dalam pembayaran. Studi sebelumnya oleh Sitorus (2015) menunjukkan bahwa intensifikasi pajak dapat meningkatkan penerimaan daerah secara signifikan, tetapi masih menghadapi kendala dalam hal kesadaran dan kepatuhan masyarakat.

Dibandingkan dengan daerah lain, seperti Kota Tangerang yang menerapkan kebijakan insentif pajak untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak (Lestari & Safitri, 2020), implementasi kebijakan di Kabupaten Cirebon memiliki tantangan tersendiri. Kabupaten Cirebon sebagai daerah dengan tingkat kepatuhan pajak yang relatif rendah dibandingkan kota besar menghadapi permasalahan dalam penegakan regulasi serta efektivitas sosialisasi kebijakan.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami efektivitas implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB bagi KTMDU di Kabupaten Cirebon. Studi oleh Rondinelli & Cheema (1983) menekankan bahwa keberhasilan kebijakan publik bergantung pada proses implementasi yang efektif serta respons dari masyarakat. Dalam konteks Kabupaten Cirebon, pemahaman mengenai faktor penghambat dan pendorong kebijakan menjadi sangat penting untuk merumuskan strategi peningkatan kepatuhan wajib pajak. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini memungkinkan analisis mendalam terhadap faktor-faktor sosial dan ekonomi yang mempengaruhi implementasi kebijakan (Miles & Huberman, 2014). Kajian ini tidak hanya memberikan gambaran mengenai efektivitas kebijakan di Kabupaten Cirebon, tetapi juga menyediakan perbandingan dengan daerah lain yang telah berhasil menerapkan strategi serupa.

Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis efektivitas implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan pajak kendaraan bermotor bagi KTMDU di Kabupaten Cirebon. Mengidentifikasi faktor penghambat dan pendorong dalam implementasi kebijakan tersebut. Membandingkan kebijakan yang diterapkan di Kabupaten Cirebon dengan daerah lain di Indonesia, seperti Kota Tangerang dan Kabupaten Maluku Tengah. Memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam melakukan daftar ulang kendaraan bermotor.

Teori implementasi kebijakan publik yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada model yang dikembangkan oleh Van Meter & Van Horn (1975), yang menekankan pentingnya hubungan antara kebijakan, pelaksana, serta kondisi sosial dan ekonomi dalam keberhasilan implementasi. Edwards III (1980) juga menekankan bahwa faktor komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana kebijakan, dan struktur birokrasi menjadi elemen utama dalam implementasi kebijakan yang sukses.

Menurut Winarno (2014), intensifikasi pajak merujuk pada upaya pemerintah dalam meningkatkan penerimaan pajak melalui penguatan regulasi, peningkatan pengawasan, serta optimalisasi administrasi perpajakan. Studi oleh Anggunnatasya (2020) menunjukkan bahwa program pemutihan pajak kendaraan bermotor dapat meningkatkan penerimaan pajak, tetapi tidak serta-merta meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam jangka panjang. Untuk melihat efektivitas kebijakan di Kabupaten Cirebon, penelitian ini membandingkan implementasi di Kota Tangerang dan Kabupaten Maluku Tengah. Kota Tangerang menerapkan kebijakan insentif pajak (Lestari & Safitri, 2020), sementara Kabupaten Maluku Tengah mengkombinasikan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak untuk meningkatkan PAD (Silooy et al., 2021). Perbandingan ini penting untuk mengetahui keunggulan dan kekurangan pendekatan yang diterapkan di Kabupaten Cirebon.

Studi ini menawarkan pembaruan dalam kajian implementasi kebijakan pajak kendaraan bermotor dengan Menyediakan analisis mendalam mengenai hambatan dan peluang dalam implementasi kebijakan di daerah dengan tingkat kepatuhan pajak rendah. Membandingkan kebijakan di Kabupaten Cirebon dengan daerah lain guna mendapatkan pemahaman lebih luas tentang efektivitas strategi intensifikasi pajak.

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengelolaan pajak kendaraan bermotor di Indonesia serta membantu pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus (Creswell, 2014). Studi kasus dipilih untuk memahami secara mendalam implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan pajak kendaraan bermotor (PKB) bagi kendaraan yang tidak melakukan daftar ulang (KTMDU) di Kabupaten Cirebon. Metode ini memungkinkan eksplorasi terhadap hambatan, strategi, dan efektivitas kebijakan melalui berbagai sumber data.

Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif dengan pendekatan fenomenologis untuk memahami pengalaman dan persepsi aktor-aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan (Moleong, 2009). Pendekatan ini digunakan untuk menggali secara mendalam bagaimana kebijakan diterapkan serta kendala yang dihadapi oleh pihak yang bertanggung jawab dalam pemungutan pajak.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemangku kebijakan terkait intensifikasi pemungutan PKB di Kabupaten Cirebon. Sampel dipilih secara purposive untuk memastikan informan memiliki relevansi dengan topik penelitian (Miles & Huberman, 2014). Jumlah narasumber yang diwawancarai sebanyak 10 orang, terdiri dari:

1. Kepala Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah (P3DW) Kabupaten Cirebon I Sumber.
2. Staf bagian pemungutan pajak di P3DW.
3. Petugas Samsat yang terlibat dalam sosialisasi dan operasi lapangan.
4. Perwakilan wajib pajak yang memiliki kendaraan tidak terdaftar ulang.
5. Aparat desa yang mengetahui kondisi kepatuhan pajak masyarakat.

Kriteria pemilihan narasumber didasarkan pada pengalaman dan keterlibatan langsung dalam implementasi kebijakan pemungutan PKB bagi KTMDU.

Data dikumpulkan melalui:

1. **Wawancara mendalam** dengan pejabat terkait untuk mendapatkan pemahaman tentang kebijakan dan tantangan implementasi (Dunn, 2006).
2. **Observasi langsung** terhadap pelaksanaan operasi gabungan pemungutan pajak kendaraan bermotor.
3. **Dokumentasi** dari laporan tahunan dan data statistik penerimaan pajak di Kabupaten Cirebon.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan **tematik** berdasarkan model Miles & Huberman (2014), yang meliputi:

1. **Reduksi data** – memilih dan menyaring data yang relevan dari hasil wawancara dan dokumen.
2. **Penyajian data** – menyusun hasil temuan dalam bentuk narasi deskriptif untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar variabel.
3. **Penarikan kesimpulan** – melakukan interpretasi terhadap data yang dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Teknik **coding** digunakan untuk mengelompokkan tema utama yang muncul dalam wawancara, seperti tingkat kepatuhan wajib pajak, efektivitas kebijakan, dan kendala yang dihadapi (Van Meter & Van Horn, 1975). Untuk memastikan validitas data, penelitian ini menerapkan **triangulasi sumber** dan **triangulasi metode** (Winarno, 2014). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai narasumber untuk menghindari bias. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Keabsahan data juga diperkuat dengan **member checking**, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada narasumber untuk memastikan akurasi interpretasi data (Anderson, 1984). Dengan metode ini, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dalam menjelaskan implementasi kebijakan pemungutan pajak kendaraan bermotor di Kabupaten Cirebon.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Kebijakan Intensifikasi Pemungutan PKB dari KTMDU

Di dalam Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 037/KU/03.02-PI tentang Kegiatan Intensifikasi Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor disebutkan bahwa kegiatan intensifikasi pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) tersebut dilakukan melalui 8 kegiatan yaitu :

1. Sosialisasi.
2. Operasi Gabungan Tertib Administrasi Kendaraan Bermotor (Opsgab).
3. Penelusuran Kendaraan Tidak Melakukan Daftar Ulang (KTMDU) menggunakan Aplikasi Telusur Objek dan Subjek Pajak Kendaraan Bermotor (ATOS PAMOR).
4. Pembaruan data kepemilikan kendaraan bermotor melalui sinkronisasi data Nomor Induk Kependudukan (NIK).
5. Penyampaian informasi kepada wajib pajak untuk memenuhi kewajiban membayar pajak sesuai tanggal jatuh tempo yang dapat dilakukan secara manual (*Paper Based Document*) atau elektronik berupa *Short Message Service* (SMS) atau dokumen dan aplikasi lain yang dipersamakan.
6. Penelusuran dan atau penagihan secara *door to door*.
7. Koordinasi dan pendaataan kendaraan bermotor rusak berat, barang bukti kejahatan dan kecelakaan lalu lintas dengan kepolisian setempat.
8. Pemantauan pemenuhan kewajiban pajak Aparatur Sipil negara (ASN) di lingkungan Pemerintah daerah Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten/Kota di Jawa Barat melalui program Zona Integritas Taat Pajak Kendaraan Bermotor (ZONITA PAMOR).

Meskipun berbagai kegiatan telah dilakukan tetapi jumlah KTMDU masih relatif banyak. Potensi KTMDU sampai dengan bulan Oktober 2024 adalah sebanyak 500.478 unit kendaraan bermotor dan yang melakukan daftar ulang sebanyak 358.560 unit kendaraan bermotor atau 71,64 %. Dengan demikian, masih ada KTMDU sebanyak 141.918 unit atau 28,36 % yang terdiri dari kendaraan roda 2 sebanyak 132.248 unit (93,2 % dari total KTMDU) dan kendaraan roda 4 sebanyak 9.670 unit (6,8 % dari total KTMDU).

Masih banyaknya KTMDU tersebut menunjukkan implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU belum dilakukan secara optimal. Implementasi kebijakan tersebut dalam penelitian ini dianalisis berdasarkan teori dari Rondinelli & Cheema (1983) yang mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik yaitu *Environment condition*, *Inter-organizational relationship*, *Recources for program implementation*, dan *Characteristic of implementation agencies*.

Analisis dari keempat faktor tersebut dalam implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber yaitu sebagai berikut :

#### 1. *Environment condition*

Lingkungan sangat mempengaruhi implementasi kebijakan, yang dimaksud lingkungan ini mencakup lingkungan sosio kultural serta keterlibatan penerima program. Rondinelli & Cheema (1983). Lingkungan dalam implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber meliputi kondisi politik, fisik, sosial, budaya dan ekonomi.

Faktor *environment condition* yang pertama adalah kondisi politik berupa *political will* untuk melakukan intensifikasi pemungutan PKB. *Political will* ini terlihat dari instruksi Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat kepada Kepala Bapenda Provinsi Jawa Barat pada tanggal 4 Maret 2019 untuk mulai mengejar potensi PKB dari KTMDU. Kemudian *political will* tersebut makin kuat pada tanggal 22 Januari 2021 dengan ditetapkannya kebijakan berupa Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 037/KU/03.02-PI tentang Kegiatan Intensifikasi Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor. Kepala Bapenda Provinsi Jawa Barat kemudian menginstruksikan semua Kepala P3DW di Provinsi Jawa Barat untuk melakukan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU tersebut. Selanjutnya para Kepala P3DW menginstruksikan para pegawainya untuk melakukan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU tersebut.

Faktor *environment condition* yang kedua adalah kondisi fisik berupa luasnya wilayah kerja. Wilayah kerja P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber sangat luas yaitu yang meliputi 23 kecamatan yang terdiri dari 12 kelurahan dan 233 desa. Jumlah kecamatan di Kabupaten Cirebon sendiri semuanya sebanyak 40 kecamatan. Dari 40 kecamatan tersebut, 23 kecamatan (57,5 %) menjadi wilayah kerja P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber, sedangkan 17 kecamatan (42,5 %) menjadi wilayah kerja P3DW Kabupaten Cirebon II Ciledug.

Dari 23 kecamatan tersebut terdapat 4 kecamatan yang masuk ke dalam wilayah hukum Polres Cirebon Kota, sehingga pelayanan pembayaran PKB dapat dilakukan di P3DW Kota Cirebon yang menyelenggarakan SAMSAT Kota Cirebon. Keempat kecamatan tersebut adalah kecamatan-kecamatan yang terletak di perbatasan antara Kabupaten Cirebon dengan Kota Cirebon yaitu Kecamatan Kedawung, Kecamatan Mundu, Kecamatan Gunung Jati dan Kecamatan Kapetakan. Hal tersebut akan memperingan beban kerja P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dalam melakukan pemungutan PKB.

Faktor *environment condition* yang ketiga adalah kondisi fisik berupa lokasi pelayanan pembayaran PKB. Pembayaran PKB, termasuk PKB dari KTMDU, dapat dilakukan di berbagai tempat yaitu

- a. Di Kantor SAMSAT Induk (Kantor P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber).
- b. Di Samsat Keliling
- c. Di Departement Store Griya Yogja Sumber setiap hari Rabu sore dari pukul 16.00 s.d. 20.00 WIB melalui program SAMSAT NONGKI.
- d. Di depan Telkom Weru dan di depan Kantor Pos Weru dari pukul 09.00 s.d. 14.30 WIB melalui program SALAM AHAD atau SAMSAT WEEKEND.
- e. Di Mall Bahan Bangunan Mitra 10 setiap hari Senin-Jum'at dari pukul 09.00 s.d. 14.00 WIB dan hari Sabtu pukul 09.00 s.d. 12.00 WIB melalui program ATRIA 10 (SAMSAT Mitra 10).
- f. Di Pasar Pasalaran setiap hari Kamis dari pukul 09.00 s.d. 14.00 WIB melalui program SALARAS (SAMSAT Layanan di Pasar).

Pembayaran PKB, termasuk pembayaran PKB dari KTMDU, juga dapat dilakukan secara *online* yaitu melalui :

- a. ATM Bank BJB di seluruh Provinsi Jawa Barat.
- b. Belanja *online* yaitu Bukalapak.
- c. Aplikasi E-SAMSAT Jabar (SAMSAT Jabar Elektronik).
- d. Aplikasi SAMBARA (SAMSAT *Mobile* Jawa Barat) di Sapa Warga.

Meskipun P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber sudah membuka lokasi pembayaran PKB, termasuk PKB dari KTMDU, di berbagai tempat tetapi jumlah KTMDU masih relatif banyak.

Faktor *environment condition* yang keempat adalah kondisi sosial berupa kesadaran dan partisipasi wajib pajak dalam membayar PKB tepat waktu. Meskipun demikian, kesadaran dan partisipasi wajib pajak dalam membayar PKB tepat waktu tersebut belum optimal. Padahal berbagai kegiatan sudah dilakukan untuk intensifikasi pemungutan PKB, termasuk PKB dari KTMDU, seperti melakukan sosialisasi secara langsung ke lapangan kepada masyarakat, sekolah dan perusahaan serta sosialisasi melalui surat kabar dan media sosial (*Instagram, Facebook dan Tik Tok*). Selain itu dilakukan penagihan secara *door to door*, opsgab (operasi gabungan), dan lain-lain. Pada waktu-waktu tertentu, pihak P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber juga memberikan fasilitas seperti pemutihan pembayaran denda PKB dan sebagainya.

Faktor *environment condition* yang kelima adalah kondisi budaya berupa pola pikir dan kebiasaan wajib pajak dalam membayar PKB. Dalam hal ini banyak wajib pajak menilai pembayaran PKB bukan prioritas karena banyak keperluan lain yang lebih penting daripada pembayaran PKB tersebut. Banyak juga wajib pajak menilai tidak membayar PKB tepat waktu juga tidak apa-apa karena di wilayah tempat tinggalnya tidak ada operasi gabungan atau tilang. Kalaupun ada tilang mereka akan menghindarinya dengan mencari jalan alternatif. Selain itu, adanya fasilitas kredit kendaraan bermotor yang sekarang makin mudah, khususnya kendaraan roda dua menyebabkan wajib pajak dapat dengan mudah memiliki kendaraan bermotor roda dua. Wajib pajak seringkali tidak memikirkan secara matang kemampuan mereka dalam membayar cicilan dan membayar PKB. Hal ini juga menyebabkan banyak wajib pajak yang tidak dapat membayar PKB tepat waktu, sehingga mengakibatkan banyak kendaraan bermotor yang berstatus KTMDU.

Faktor *environment condition* yang kelima adalah kondisi ekonomi berupa kemampuan ekonomi wajib pajak dalam membayar PKB tepat waktu. Dalam hal ini banyak wajib pajak yang tidak dapat membayar PKB tepat waktu karena tidak mampu secara ekonomi atau keuangan. Selain itu, wajib pajak yang memiliki kebutuhan yang lebih penting yang harus diprioritaskan daripada pembayaran PKB.

## **2. *Inter-organizational relationship***

Dalam banyak program, implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain (Rondinelli & Cheema, 1983). *Inter-organizational relationship* dalam implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber adalah berupa koordinasi, frekuensi rapat-rapat koordinasi, dan komitmen bersama P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dengan instansi lain yang terkait.

Faktor *inter-organizational relationship* yang pertama adalah koordinasi antara P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dengan instansi lain yang terkait. Koordinasi ini sangat penting karena dalam intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU, P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber tidak bekerja seorang diri tetapi ada beberapa instansi lain yang terkait yaitu Pemerintah Kabupaten Cirebon yaitu Dinas Perhubungan Kabupaten Cirebon, TNI serta instansi-instansi lain yang tergabung dalam SAMSAT Sumber yaitu Polres Cirebon, PT. (Persero) Jasa Raharja Cabang Cirebon, dan Bank Jabar Banten (BJB) Cabang Cirebon.

Koordinasi antara P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dengan instansi lain yang tergabung dalam SAMSAT Sumber sudah lama berjalan dan selama ini sudah berjalan secara optimal. Sedangkan koordinasi terkait khusus dengan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU baru digalakkan tahun 2019 setelah ada instruksi dari Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat untuk menggali potensi PKB dari KTMDU. Koordinasi ini makin mendapat perhatian pada tahun 2021 setelah ditetapkannya kebijakan berupa Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 037/KU/03.02-PI tentang Kegiatan Intensifikasi Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor.

Faktor *inter-organizational relationship* yang kedua adalah frekuensi rapat-rapat koordinasi antara P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dengan instansi lain yang terkait. Rapat koordinasi pada tahun 2019 yaitu Rapat Sinergitas P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dengan Pemerintah Kabupaten Cirebon tanggal 15 Maret 2019. Kemudian Rapat Sinergitas Dalam Rangka Kegiatan Intensifikasi dan Kegiatan Pendataan KTMDU Pajak Kendaraan Bermotor dengan Pemerintah Kabupaten Cirebon tanggal 17 Oktober 2019. Pada tahun-tahun selanjutnya rapat koordinasi dilakukan minimal satu kali dalam satu tahun sesuai dengan kebutuhan.

Faktor *inter-organizational relationship* yang ketiga adalah komitmen bersama P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dengan instansi lain yang terkait. Idealnya antara P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dengan instansi lain yang terkait terdapat komitmen bersama yang kuat dalam rangka intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU.

Komitmen tersebut sebenarnya sudah ada dalam rapat-rapat koordinasi antara P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dengan Pemerintah Kabupaten Cirebon. Salah satu program dalam intensifikasi pemungutan PKB, termasuk PKB dari KTMDU, adalah pemenuhan kewajiban pajak ASN di lingkungan Pemerintah daerah Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten/Kota di Jawa Barat melalui program ZONITA PAMOR. Pada kenyataannya, meskipun telah ada komitmen dari Pemerintah Kabupaten Cirebon, tetapi Program ZONITA PAMOR tersebut belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari masih banyaknya ASN di lingkungan Kabupaten Cirebon yang tidak membayar PKB tepat waktu. Selain itu, banyak juga kendaraan dinas milik Pemerintah Kabupaten Cirebon yang berstatus KTMDU.

Komitmen terutama harus ada pada Pemerintah Kabupaten Cirebon karena dari PKB ini Pemerintah Kabupaten Cirebon mendapat alokasi DBH sebesar 30 % dari penerimaan PKB tersebut. Meskipun demikian, komitmen Pemerintah Kabupaten Cirebon terhadap intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU tersebut belum optimal karena pemungutan PKB dari KTMDU tersebut bukan menjadi tugas pokok dan fungsi mereka. Aparat kecamatan dan kelurahan/desa juga tidak terlibat dalam intensifikasi pemungutan PKB dari

KTMDU, padahal merekalah yang lebih banyak mengetahui KTMDU di wilayahnya masing-masing.

### **3. *Recources for program implementation***

Implementasi kebijakan perlu didukung sumberdaya, baik sumberdaya manusia (*human resources*) maupun sumberdaya non-manusia (*non human resources*) (Rondinelli & Cheema, 1983). *Recources for program implementation* dalam implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber terdiri dari sumber daya manusia, data KTMDU, dana/anggaran, prasarana dan sarana.

Faktor *recources for program implementation* yang pertama adalah sumber daya manusia. Faktor sumber daya manusia ini sangat penting karena merekalah yang mengimplementasikan kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU tersebut. Oleh karena itu, kondisi sumber daya manusia harus terpenuhi secara optimal, baik secara aspek kuantitas (jumlah) maupun secara kualitas (mutu).

Jika dilihat secara kuantitas, jumlah pegawai P3DW Kabupaten Cirebon I hanya sebanyak 15 orang termasuk Kepala P3DW. Jumlah ini kurang memadai dibandingkan dengan luasnya wilayah kerja P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber yang meliputi 23 kecamatan yang terdiri dari 12 kelurahan dan 233 desa. Kurangnya jumlah pegawai menyebabkan berbagai kegiatan intensifikasi pemungutan PKB tidak optimal seperti sosialisasi langsung ke lapangan (ke masyarakat, ke sekolah dan ke perusahaan), kegiatan penagihan PKB secara *door to door*, dan sebagainya.

Sedangkan jika dilihat secara kualitas, semua pegawai memiliki kompetensi yang baik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Hal ini karena para pegawai tersebut telah memiliki pengalaman kerja dan juga sudah mengikuti berbagai diklat teknis sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Komitmen pegawai dalam melaksanakan tugasnya juga sudah optimal. Hal ini karena pegawai dalam berbagai kesempatan seperti dalam apel dan rapat-rapat intern selalu diingatkan oleh Kepala P3DW untuk memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja untuk melakukan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU. Meskipun demikian, kinerja pegawai dalam melakukan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU belum optimal. Hal ini terlihat dari masih banyaknya KTMDU, sehingga masih banyak potensi penerimaan PKB dari KTMDU tidak dapat tergali.

Faktor *recources for program implementation* yang kedua adalah data KTMDU. Data KTMDU ini sangat penting, sehingga salah satu kegiatan dalam intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU adalah penelusuran KTMDU menggunakan Aplikasi ATOS PAMOR. Data KTMDU di wilayah P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber sudah relatif akurat. Meskipun demikian, beberapa KTMDU tidak dapat dipungut PKB-nya antara lain karena kendaraan tersebut rusak berat, sehingga tidak dapat digunakan atau kendaraan tersebut hilang tetapi pemilik kendaraan tidak melaporkannya ke P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber. Hal ini menyebabkan kendaraan tersebut di P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber masih tercatat sebagai KTMDU, padahal kenyataannya potensi PKB dari KTMDU tersebut sama sekali tidak dapat dipungut.

Faktor *recources for program implementation* yang ketiga adalah dana/anggaran. Dana/anggaran ini sangat penting karena dalam implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU memerlukan dana/anggaran yang tidak sedikit untuk

membayai kegiatan-kegiatan dalam implementasi kebijakan tersebut. Idealnya, dana/anggaran yang tersedia harus memadai, sehingga intensifikasi pemungutan PKB dapat dilakukan secara optimal. Dana operasional untuk kegiatan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU ini sudah dalam kondisi yang memadai. Dana ini digunakan untuk membiayai 8 kegiatan dalam implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB, termasuk PKB dari KTMDU.

Faktor *recources for program implementation* yang keempat adalah prasarana berupa gedung, bangunan atau tempat lain untuk melakukan pemungutan PKB, termasuk pemungutan PKB dari KTMDU. Idealnya prasarana ini dalam kondisi yang memadai dan tersebar di beberapa tempat. Seperti diuraikan sebelumnya, pembayaran PKB, termasuk pembayaran PKB dari KTMDU, dapat dilakukan di berbagai tempat. Hal ini akan memudahkan masyarakat sebagai wajib pajak dalam membayar PKB, termasuk PKB dari KTMDU.

Faktor *recources for program implementation* yang kelima adalah sarana berupa peralatan yang diperlukan seperti komputer, printer, meja, kursi, dan sebagainya. Idealnya sarana ini harus dalam kondisi yang memadai, sehingga menunjang dalam intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU. Kondisi sarana ini sudah memadai, sehingga dalam aspek sarana ini tidak ada hambatan prinsipil yang dihadapi.

#### **4. *Characteristic of implementation agencies***

Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana adalah mencakup struktur birokrasi, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, yang semuanya itu akan mempengaruhi implementasi suatu program (Rondinelli & Cheema, 1983). *Characteristic of implementation agencies* dalam implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber terdiri dari struktur birokrasi, norma-norma, dan pola-pola hubungan di dalam organisasi.

Faktor *characteristic of implementation agencies* yang pertama adalah struktur birokrasi. Struktur birokrasi dapat dilihat dari struktur organisasi P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber yang menganut bentuk organisasi lini. Struktur organisasi lini ini cocok untuk organisasi dengan jumlah pegawai yang sedikit seperti P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber yang hanya berjumlah 15 orang pegawai. Dalam struktur organisasi tersebut, peran dan tugas pegawai telah ditetapkan dengan jelas dan rinci.

Faktor *characteristic of implementation agencies* yang kedua adalah norma-norma. Hal ini menyangkut dengan keberadaan norma dan kedisiplinan pegawai untuk mentaati norma-norma tersebut. Mengenai keberadaan norma, pegawai P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber sebagai ASN terikat pada berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi ASN. Selain itu, terdapat *Standard Operating Procedure* (SOP) yang harus ditaati oleh para pegawai dalam bekerja. Disiplin kerja pegawai dalam mentaati norma-norma tersebut juga sudah optimal. Hal ini sebagaimana terlihat dari ketaatan pegawai terhadap peraturan perundang-undangan seperti datang dan pulang kantor tepat waktu, berpakaian dinas, mentaati SOP yang ditentukan, dan sebagainya.

Faktor *characteristic of implementation agencies* yang ketiga adalah pola-pola hubungan di dalam organisasi. Pola-pola hubungan pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dilakukan secara vertikal, horizontal dan diagonal. Pola hubungan vertikal terdiri

dari pola hubungan vertikal ke bawah dan ke atas. Pola hubungan vertikal ke bawah yaitu antara pimpinan dengan bawahan berupa pemberian instruksi, arahan dan teguran dari pimpinan. Sedangkan pola hubungan vertikal ke atas yaitu antara bawahan dengan pimpinan berupa pemberian laporan secara tertulis maupun lisan serta pemberian masukan atau saran dari pegawai. Adapun pola hubungan horizontal yaitu antara sesama pegawai yang setingkat dalam bentuk koordinasi, kerja sama dan diskusi. Sedangkan pola hubungan diagonal yaitu antara pegawai dengan pegawai lain dari berbagai unit yang berbeda. Pola-pola hubungan pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber tersebut berjalan secara optimal tanpa hambatan yang berarti.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat**

Faktor-faktor pendukung dalam implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber yaitu :

1. Adanya *political will* yang kuat dari Gubernur Jawa Barat, Kepala Bapenda Provinsi Jawa Barat dan Kepala P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber untuk melakukan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU.
2. Tersedianya tempat pembayaran PKB di beberapa tempat, termasuk pembayaran PKB dari KTMDU, baik pembayaran secara *offline* maupun *online*.
3. Tersedianya prasarana yang memadai untuk melakukan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU berupa gedung kantor SAMSAT Induk di Sumber dan tempat-tempat pembayaran PKB lainnya, termasuk pembayaran PKB dari KTMDU.
4. Tersedianya sarana yang memadai untuk melakukan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU berupa mobil SAMSAT Keliling, komputer, printer, dan sebagainya.
5. Tersedianya dana/anggaran operasional yang memadai untuk melakukan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU.
6. Pola-pola hubungan pada pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber sudah berjalan secara optimal, baik hubungan vertikal, horizontal maupun diagonal.

Faktor-faktor penghambat dalam implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber yaitu :

1. Kesadaran dan partisipasi wajib pajak yang belum optimal dalam membayar PKB tepat waktu yang terutama disebabkan oleh kemampuan ekonomi wajib pajak yang tidak optimal dalam membayar PKB tepat waktu.
2. Adanya fasilitas kredit kendaraan bermotor dari dealer yang makin mudah, khususnya kendaraan roda dua, sehingga menyebabkan warga masyarakat dapat dengan mudah memiliki kendaraan bermotor. Meskipun demikian, warga masyarakat seringkali tidak memikirkan secara matang kemampuan membayar cicilan dan kemampuan membayar PKB. Hal ini juga menyebabkan banyak wajib pajak yang tidak dapat membayar PKB tepat waktu, sehingga mengakibatkan banyak kendaraan bermotor yang kemudian berstatus KTMDU.
3. Sosialisasi oleh P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber mengenai pembayaran PKB dari KTMDU belum menjangkau seluruh lapisan wajib pajak, sehingga banyak wajib pajak yang tidak mengetahui beberapa intensif dalam pembayaran PKB dari KTMDU.
4. Koordinasi antara P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber dengan instansi lain khususnya dengan Pemerintah Kabupaten Cirebon belum optimal.

5. Luasnya wilayah kerja P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber yang meliputi 23 kecamatan yang terdiri dari 12 kelurahan dan 233 desa.
6. Kurang memadainya jumlah pegawai P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber untuk kegiatan sosialisasi secara langsung dan penagihan secara *door to door*. Jumlah pegawai hanya sebanyak 15 orang termasuk Kepala P3DW.
7. Banyak KTMDU yang sudah beralih kepemilikan dan pindah alamat tetapi wajib pajak tidak melaporkannya ke P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber (SAMSAT Sumber), sehingga tidak bisa tertagih PKB-nya.

### **Upaya-upaya yang Telah Dilakukan**

Upaya-upaya yang telah dilakukan untuk mengoptimalkan implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU pada P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber yaitu meningkatkan delapan kegiatan dalam intensifikasi pemungutan PKB dari KTMDU yaitu :

1. Meningkatkan sosialisasi pemungutan PKB, termasuk PKB dari KTMDU.
2. Meningkatkan Operasi Gabungan Tertib Administrasi Kendaraan Bermotor (Opsgab) bekerja sama dengan Polres Cirebon dan Dinas Perhubungan Kabupaten Cirebon.
3. Meningkatkan penelusuran KTMDU dengan menggunakan Aplikasi Telusur Objek dan Subjek Pajak Kendaraan Bermotor (ATOS PAMOR).
4. Melakukan pembaruan (*update*) data kepemilikan kendaraan bermotor melalui sinkronisasi data Nomor Induk Kependudukan (NIK).
5. Meningkatkan penyampaian informasi kepada wajib pajak untuk memenuhi kewajiban membayar pajak sesuai tanggal jatuh tempo yang dilakukan secara manual (*Paper Based Document*) atau elektronik berupa *Short Message Service* (SMS) atau dokumen dan aplikasi lain yang dipersamakan.
6. Meningkatkan penelusuran dan atau penagihan PKB dari KTMDU secara *door to door*.
7. Meningkatkan koordinasi dan pendaataan kendaraan bermotor rusak berat, barang bukti kejahatan dan kecelakaan lalu lintas dengan kepolisian setempat.
8. Meningkatkan pemantauan pemenuhan kewajiban pajak ASN di lingkungan Pemerintah daerah Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten/Kota di Jawa Barat melalui program ZONITA PAMOR.

Meskipun berbagai upaya telah dilakukan tetapi jumlah KTMDU di P3DW Kabupaten Cirebon I Sumber masih relatif banyak. Dengan demikian, upaya-upaya yang telah dilakukan tersebut belum dapat secara optimal mengurangi jumlah KTMDU, sehingga potensi PKB dari KTMDU masih belum banyak yang tergal.

### **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan intensifikasi pemungutan pajak kendaraan bermotor (PKB) bagi kendaraan yang tidak melakukan daftar ulang (KTMDU) di Kabupaten Cirebon masih belum optimal. Terdapat kendala struktural dan teknis, seperti kurangnya koordinasi antarinstansi, keterbatasan jumlah personel, serta rendahnya kesadaran wajib pajak. Meskipun berbagai strategi seperti sosialisasi, operasi gabungan, dan pemutakhiran data telah dilakukan, jumlah KTMDU masih tinggi dan potensi PKB yang belum tergal cukup besar. Dibandingkan dengan daerah lain seperti Kota

Tangerang dan Kabupaten Maluku Tengah yang menerapkan insentif pajak dan strategi ekstensifikasi, pendekatan yang diterapkan di Kabupaten Cirebon masih menghadapi hambatan dalam efektivitas kebijakan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam strategi implementasi, termasuk peningkatan koordinasi lintas sektor, pemanfaatan teknologi dalam pemutakhiran data wajib pajak, serta insentif yang lebih menarik bagi wajib pajak untuk meningkatkan kepatuhan mereka dalam pembayaran pajak kendaraan bermotor. Dengan langkah-langkah tersebut, efektivitas kebijakan dapat lebih ditingkatkan guna mengoptimalkan penerimaan pajak daerah.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anderson, J.E. (1984). *Public Policy-Making: an Introduction*. Boston: Mifflin
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (terjemahan Achmad Fawaid). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Dunn, W.N. (2006). *Public Policy Analysis: An Introduction. Second Edition*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Dye, T.R. (1992). *Understanding Public Policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Edwards III, G.C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington: Cong-ressional Quarterly Press
- Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 037/KU/03.02-PI tentang Kegiatan Intensifikasi Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor
- Miles, M.B. & Huberman, M.A. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. London: Sage Publication
- Moleong, L.J. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Pfiffner, J.M. & Presthus, R.V. (1960). *Public Administration*. New York: The Ronald Press Co.
- Rondinelli, D.A. & Cheema, G.S. (1983). *Decentralization and Development Policy Implementation in Developing Countries*. Beverly Hills, CA.: Sage Publication
- Rusli, B. (2015). *Kebijakan Publik. Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*. Bandung: CV. Adoya Mitra Sejahtera
- Udoji, C.J.O. (1981). *The African Public Policy in Africa*. Addis Ababa: African Association and Management
- Van Meter, D.S. & Van Horn, C.E. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*. *Administration and Society* Vol. 6 No. 4, p. 445-485. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Winarno, B. (2014). *Kebijakan Publik. Teori, Proses dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS
- Anggunnatasya, D. B. (2020). *Efektivitas Penerapan Program Pemutihan dalam Meningkatkan Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor*. Rinjani: Jurnal Ilmiah Universitas Tribhuwana Tungadewi.
- Sitorus, J. K. (2015). *Intensifikasi Pemungutan Pajak sebagai Salah Satu Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah*. *Jurnal Administrasi Publik Universitas Brawijaya*.

- Neni Nurhayati. (2015). Pengaruh Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak dan Retribusi Daerah terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah. *Jurnal Riset Keuangan dan Akuntansi*, Universitas Kuningan. DOI: <https://doi.org/10.25134/jrka.v1i01.1423>
- Izzuddin, M. (2021). Penggalan Potensi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan RI.
- Dinda Dwi Lestari, Martina Safitri (2020). Analisis Implementasi Kebijakan Insentif Pajak Kendaraan Bermotor dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah pada SAMSAT Cikokol Kota Tangerang Tahun 2021. *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik*, STIAM. DOI: <https://doi.org/10.31334/jiap.v2i3.2926>
- Alvin Romadhona, (2022). Intensifikasi Pajak Reklame pada Masa Pandemi COVID-19 di Kabupaten Cirebon. *Jurnal Kebijakan Publik*, Universitas Pasundan. DOI: <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v15i02.8470>
- Revy Wilhelmina Silooy, Jabida Latuamury, Shella Gilby Sapulette (2021). Upaya intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dalam meningkatkan pendapatan asli daerah di Kabupaten Maluku Tengah. *Jurnal Fair Value*, IKOPIN. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i6.2874>