

**STRATEGI BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH PROVINSI
KEPULAUAN RIAU DALAM MENANGGULANGI TUNGGAKAN PAJAK
KENDARAAN BERMOTOR DI KOTA TANJUNGPINANG
(Studi Kantor UPT PPD Kota Tanjungpinang)**

Oleh:

Sri Ambar Rinah

(sriambarrinah@yahoo.com)

Diah Siti Utari

(diahsitiutari08@gmail.com)

Raja Abumanshur Matriddi

(matriddi_aeksalo@yahoo.com)

Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Raja Haji Tanjungpinang

Abstrak

Pajak Kendaraan Bermotor merupakan salah satu sumber Pendapatan Daerah yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan pembangunan Daerah. Dalam saldo akhir pengelolaan pajak kendaraan bermotor roda dua dan empat per 31 desember 2017, kantor UPT PPD Kota Tanjungpinang. Jika dilihat masih banyaknya kendaraan yang menunggak pajak, dari sejumlah informasi yang diperoleh dari hasil pra penelitian memperlihatkan indikasi kegiatan pemungutan tunggakan pajak kendaraan bermotor belum terlaksana dengan baik. Hingga kini baru 17,38 persen warga Kepri yang taat membayar pajak kendaraan bermotor termasuk Kota Tanjungpinang

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Strategi Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Dalam Menanggulangi Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Di Kota Tanjungpinang (Studi Kantor UPT PPD Kota Tanjungpinang). Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Irfan (2014:260). Dalam penelitian ini diambil sampel 5 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data deskriptif kualitatif.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa Strategi Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Dalam Menanggulangi Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Di Kota Tanjungpinang (Studi Kantor UPT PPD Kota Tanjungpinang) belum berjalan dengan baik, hal ini karena masih banyaknya kelemahan serta ancaman yang datang baik dari dalam maupun dari luar. Adanya sanksi yang tegas yang dibuat dalam satu peraturan untuk masyarakat yang menunggak pajak seperti di pasang stiker seperti “kendaraan ini tidak taat pajak” hal ini dikarenakan masyarakat tidak takut akan denda keterlambatan 2 % sehingga perlu ada sanksi yang lain seperti menimbulkan rasa takut atau malu untuk membayar pajak. Memberikan sosialisasi kepada masyarakat dan memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat mengenai syarat-syarat dan membuat program-program seperti program pemutihan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Adanya program lain seperti pembayaran pajak secara jemput bola, menggunakan aplikasi khusus seperti “Go Pajak” sehingga masyarakat tidak lagi harus datang ke kantor jika mau membayar pajak.

Keywords: *Strategi, Menanggulangi, Tunggakan, Pajak Kendaraan Bermotor*

1. Pendahuluan

a. Latar Belakang

Pelayanan perpajakan di Kota Tanjungpinang menjadi tanggungjawab Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah. Dalam proses meningkatkan penerimaan pajak daerah dari unsur pajak kendaraan bermotor, sangat dibutuhkan strategi dalam mensiasati persoalan ketidaktaatan wajib pajak akan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh wajib pajak. Strategi yang dimaksudkan dalam rangka optimalisasi menciptakan hasil sesuai target, dan sasaran yang telah di tentukan. Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang pendapatan daerah serta tugas lain yang diberikan UPT PPD Kota Tanjungpinang. Dalam pelaksanaan tugasnya Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Dalam pelaksanaan tugas, Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah menyelenggarakan fungsi : perumusan kebijakan teknis di bidang pendataan, penetapan dan pelaporan, bidang pembukuan, bidang pengawasan, penagihan dan keberatan serta bidang pengembangan evaluasi dan sistem informasi; penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang pendataan, penetapan dan pelaporan, bidang pembukuan, bidang pengawasan, penagihan dan keberatan serta bidang pengembangan evaluasi dan sistem informasi; pembinaan dan pelaksanaan di bidang pendataan, penetapan dan pelaporan, bidang pembukuan, bidang pengawasan, penagihan dan keberatan serta bidang pengembangan evaluasi dan sistem informasi; dan d.

pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan laporan kegiatan Badan.

Di Kota Tanjungpinang, pada tahun 2017 Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Provinsi Kepulauan Riau mengadakan gathering wajib pajak daerah, tujuan dilaksanakannya gathering ini untuk memberikan motivasi atau dorongan kepada masyarakat agar lebih tertib dan taat dalam membayar pajak daerah. Acara ini juga dilaksanakan untuk menjalin hubungan yang harmonis antara pemerintah dan wajib pajak.

Kemudian pada tahun 2018 Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Tanjungpinang menggelar Gebyar Wajib Pajak Daerah, pelaksanaan kegiatan ini bertujuan untuk mensosialisasikan kepada masyarakat agar sadar pajak, Gebyar Wajib Pajak Daerah ini mengangkat tema “Partisipasi Saudara Dalam Membayar Pajak Daerah Merupakan Bukti Nyata Dalam Mensukseskan Pembangunan Kota Gurindam”. Acara ini diikuti oleh Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Riau, Ketua TP PKK Provinsi Kepulauan Riau, Ketua DWP Provinsi Kepulauan Riau, FKPD, Pimpinan OPD serta seluruh wajib pajak, pengusaha dan relasi pemerintah serta masyarakat Kota Tanjungpinang.

Bedasarkan data awal yang peroleh dari Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Provinsi Kepulauan Riau memperlihatkan masih adanya sejumlah tunggakan pajak khususnya pada kendaraan bermotor roda dua dan empat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1

Jumlah Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor

Roda Dua Dan Empat di Kota Tanjungpinang per 31 Desember 2017

No	Jenis Kendaraan	Jumlah Tunggakan	Sudah Bayar	Persentase yang sudah di bayar
1	Roda dua	1.362 Unit	211 Unit	15,49 %
2	Roda empat	295 Unit	77 Unit	26,10 %
Total		1.675 Unit	288 Unit	17,38 %

Sumber: Data UPT PPD Kota Tanjungpinang 2017

Dalam saldo akhir pengelolaan pajak kendaraan bermotor roda dua dan empat per 31 desember 2017, kantor UPT PPD Kota Tanjungpinang. Jika dilihat masih banyaknya kendaraan yang menunggak pajak, dari sejumlah informasi yang diperoleh dari hasil pra penelitian memperlihatkan indikasi kegiatan pemungutan tunggakan pajak kendaraan bermotor belum terlaksana dengan baik. Hingga kini baru 17,38 persen warga Tanjungpinang yang taat membayar pajak kendaraan bermotor termasuk Kota Tanjungpinang

a. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui Strategi yang tepat untuk Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Kepulauan Riau Dalam Menanggulangi Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Di Kota Tanjungpinang (Studi Kantor UPT PPD Kota Tanjungpinang).

b. Tinjauan Pustaka Konsep Strategi

Wijono (2003;105) menyatakan apabila dimaksudkan dalam konteks organisasi, keseluruhan strategi dimaksudkan sebagai:

“suatu cara untuk mengejar tujuan-tujuan (*goals*) yang diberikan terhadap adanya tantangan-tantangan, peluang-peluang berkaitan dengan lingkungan dan sumberdaya dan kemampuan organisasi. Lebih lanjut dia mengatakan mengacu pada

penyelesaian yang dimaksud, maka strategi dapat dilakukan melalui tiga faktor yang utama, yaitu lingkungan eksternal (motivasi dan pengawasan), sumber daya internal (koordinasi dan komunikasi) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) yang dikejar. Dengan demikian strategi organisasi menyediakan pengertian dasar bagaimana organisasi akan memberdayakan lingkungan dan sumberdaya dalam mencapai tujuan. Strategi adalah suatu proses dimana manajemen proses menetapkan pengarahannya jangka panjang dari kinerja dari organisasi dengan menjamin formulasinya dengan hati-hati, implementasi yang tepat dan evaluasi terus menerus dimana strategi dibuat.

Hal senada diatas, juga dikemukakan oleh Hasan (2005; 50) bahwa: “Proses manajemen strategi adalah proses dimana manajemen puncak menetapkan pengarahannya jangka panjang dan kinerja dari organisasi dengan menjaga secara hati-hati rumusan pelaksanaan yang cermat, dan evaluasi terus-menerus dimana strategi berada. Menyusun misi organisasi, menetapkan apa bisnis-bisnis organisasi didalamnya, pengembangan, implementasi dan strategi-strategi evaluasi, dan justifikasi komponen-komponen ini bila diperlukan terhadap semua yang terkait dalam proses ini. Organisasi besar atau kecil memerlukan proses manajemen strategi. Para manajer perlu mengerti tentang konsep dan proses manajemen strategi. Pada saat berbicara mengenai organisasi secara keseluruhan, maka strategi dimaksudkan sebagai cara organisasi mengejar tujuannya (*goal*), mengemukakan tantangan dan peluang dalam lingkungan, sumberdaya dan kemampuan organisasi. Dengan melihat hal

tersebut, tiga faktor yang memengaruhi strategi yaitu lingkungan eksternal, sumber daya internal dan tujuan yang dikerjakan.

Demikianlah suatu strategi organisasi menyediakan suatu pengertian dasar bagaimana organisasi akan berjuang. Manajemen strategi adalah proses dimana manajemen puncak menetapkan pengarahannya untuk jangka panjang dan penampilan organisasi dengan menjamin melalui formulasi yang hati-hati, pelaksanaan yang tepat dan cermat, serta evaluasi berkelanjutan dari strategi yang diletakkan. Demikian pada saat mulai bisnis baru, penetapan strategi adalah kritis. Menyelenggarakan organisasi dengan kegiatan-kegiatan yang konsisten, suatu proses manajemen strategi yang sangat membantu untuk menjamin bahwa seluruh bagian-bagian organisasi bekerja kearah sasaran (objektif) dan maksudnya.

Manfaat lain dari manajemen strategi adalah peluang untuk melibatkan berbagai tingkat manajemen dalam proses. Tidak hanya komitmen atau partisipasi para pimpinan, namun juga mengurangi resistensi dalam mendorong perubahan. Orang cenderung bertahan karena kurang mengerti. Mereka akan menerima keputusan apabila mereka memahami faktor-faktor alternatif dan kemungkinan-kemungkinan bila berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun manajemen strategi tidak akan menyelesaikan semua persoalan, namun akan dapat mewujudkan penampilan dalam jangka panjang. Program manajemen strategi dapat membantu menunjukkan arah yang diperlukan. Berhasil tidaknya strategi dapat ditentukan oleh berbagai faktor antara lain "strategi" berkomunikasi yang dikembangkan oleh komunikator. Menghadapi era globalisasi dan teknologi informasi yang semakin canggih kiranya sudah sangat tepat fokus perhatian pakar dan ahli komunikasi ditujukan pada perhatian berkomunikasi, walaupun disisi lain akan

menimbulkan pengaruh yang tidak diharapkan.

Rangkuti (2009; 37) mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dimana dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi ini terus berkembang. Selanjutnya Porter yang dikutip oleh Rangkuti (2009 : 37) menjelaskan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Irawan (2005; 56) menjelaskan bahwa strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis berpendapat bahwa strategi merupakan bentuk dari bagaimana sebuah cara atau media yang mampu diterapkan dan tersusun secara baik berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh seseorang atau kelompok yang menerapkan strategi tersebut.

Berkenaan dengan pilihan strategik maka akan dikaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats matrix*), melalui cara ini suatu organisasi dapat memandang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi. Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (Amir : 2011 : 118-119) yaitu :

a. Internal

Menurut Jatmiko (2004: 68) Analisis lingkungan internal disebut juga analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, analisis kapabilitas dan budaya organisasi, atau kadang juga disebut analisis jati diri organisasi/perusahaan merupakan analisis mengenai sumberdaya perusahaan, dan peluang-peluang

1. Kekuatan (*Strengths*) Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing organisasi dan kebutuhan pasar yang

dapat dilayani oleh organisasi yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi di pasar.

2. Kelemahan (*Weakness*) Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja organisasi. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan organisasi.

b. Eksternal

Lingkungan Eksternal menurut Dirgantoro (2004: 40) yaitu bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi/perusahaan. Komponen tersebut cenderung berada di luar jangkauan organisasi, artinya organisasi/perusahaan tidak bisa melakukan intervensi terhadap komponen-komponen tersebut. Komponen itu lebih cenderung diperlukan sebagai sesuatu yang given atau sesuatu yang mau tidak mau harus diterima, tinggal bagaimana organisasi berkompromi atau menyasati komponen-komponen tersebut.

1. Peluang (*Opportunities*) Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Kecendrungan – kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara organisasi dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi organisasi.
2. Ancaman (*Threats*) Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang

atau yang diinginkan organisasi. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan organisasi.

Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Menurut Irfan (2014:260), Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor Eksternal. Faktor eksternal ini memengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O and T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang memengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup :

- a. Lingkungan industri.

Pada umumnya di sadari oleh kalangan dunia usaha bahwa terdapat perbedaan dan persamaan tolak ukur kinerja perusahaan yang menghasilkan barang dan menghasilkan jasa. Manajemen strategik dalam suatu organisasi mutlak mengenali industri dalam bidang mana perusahaan bergerak sebagai faktor lingkungan eksternal yang turut berpengaruh terhadap jalannya roda perusahaan yang bersangkutan. (Siagian : 2011 : 82)

b. Lingkungan bisnis makro

Lingkungan Makro, merupakan tempat di mana perusahaan harus memulai pencariannya atas peluang dan kemungkinan ancaman. Lingkungan ini terdiri dari semua pihak dan kekuatan yang memengaruhi operasi dan prestasi perusahaan. Perusahaan perlu untuk memahami kecenderungan akan lingkungan saat ini.

c. Ekonomi.

Berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak dan beroperasi. (Siagian : 2011 : 65)

d. Politik.

Politik mengatakan bahwa politik adalah kiat untuk mengetahui “siapa dapat apa dan bilamana”, menggunakan definisi tersebut sebagai titik tolak untuk memahami faktor-faktor politik yang berpengaruh pada pengelolaan suatu bisnis antara lain berarti pengambil keputusan strategik memahami percaturan kekuatan dan pengaruh yang terjadi di masyarakat. (Siagian :2011 : 71)

e. Hukum.

Hukum pada dasarnya adalah peraturan tingkah laku manusia, yang diadakan oleh badan-badan resmi yang berwajib, yang bersifat memaksa, harus dipatuhi, dan memberikan sanksi tegas bagi pelanggar peraturan tersebut (sanksi itu pasti dan dapat dirasakan nyata bagi yang bersangkutan).Hukum objektif adalah peraturan-peraturan yang mengatur hubungan antara sesama anggota masyarakat. Dari sini berkembang pengertian hubungan hukum, yaitu hubungan antar sesama anggota masyarakat yang diatur oleh hukum, dan subyek hukum, yaitu masing-masing anggota masyarakat yang saling mengadakan hubungan hukum,

f. Teknologi.

Setiap pengambilan keputusan strategik mutlak perlu memahami perkembangan teknologikal yang sudah, sedang dan akan terjadi karena dengan demikian ia

mengetahui untuk segi proses bisnis yang mana teknologi tertentu akan di tetapkan. (Siagian : 2011 : 81)

g. Kependudukan.

Untuk kepentingan analisis perumusan kebijaksanaan startegik faktor demografi atau kependudukan dapat di soroti dari sudut pengelompokan para anggota masyarakat pada tiga kelompok utama, yaitu kelompok yang belum produktif, kelompok produktif, dan kelompok yang tidak lagi produktif. (Siagian : 2011 : 78)

h. Sosial Budaya.

Dalam berbagai interaksi yang terjadi perusahaan dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, pentingnya dampak faktor-faktor sosial sangat penting pula di dasari oleh pengambil keputusan strategik. (Siagian : 2011 : 73)

2. Faktor Internal. Faktor internal ini memengaruhi terbentuknya strengths and weakness (S and W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut memengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional:

a. Pemasaran.

Peranan fungsi pemasaran adalah agar menguntungkan terjadi penjualan produk perusahaan baik dalam bentuk barang dan jasa di pasaran yang sudah dimasuki sedemikian rupa sehingga tujuan perusahaan tercapai. Stategi fungsional di bidang pemasaran menjadi penuntun, dalam menentukan berbagai aktivitas pemasaran sehingga konsisten bukan hanya dengan strategi dasar yang telah ditentukan, akan tetapi juga dengan strategi fungsional lainnya. (Siagian : 2011 : 210)

b. Keuangan.

Strategi keuangan harus mampu menentukan arah penggunaan dana yang tersedia untuk mendukung strategi perusahaan baik untuk kepentingan jangka

panjang maupun kepentingan sasaran tahunan. (Siagian : 2011 : 212)

c. Operasi.

Strategi dibidang manajemen operasional sangat penting di rumuskan dan di tetapkan secara tepat karena strategi tersebut harus mampu menuntun manajer yang bersangkutan dalam mengambil keputusan (Siagian : 2011 : 218)

d. Sumberdaya Manusia.

Manusia merupakan unsur terpenting yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuan dan mengembangkan misinya. (Siagian : 2011 : 221)

e. Penelitian dan pengembangan.

Pentingnya posisi peranan dan peranan kegiatan penelitian pengembangan , karena mampu membuahkan hasil yang mendukung implementasi strategi induk perusahaan, (Siagian : 2011 : 216)

f. Sistem Informasi Manajemen.

Sistem informasi manajemen menurut Jogiyanto Hartono (2005:700) Sistem Informasi Manajemen adalah kumpulan dari interaksi sistem-sistem informasi yang bertanggung jawab mengumpulkan dan mengolah data untuk menyediakan informasi yang berguna untuk semua tingkat manajemen didalam kegiatan perencanaan dan pengendalian.

g. Budaya Perusahaan.

Pada gilirannya budaya atau kultur perusahaan sebagai kekuatan meningkatkan efisiensi perusahaan, kultur atau budaya merupakan kekuatan mempermudah dan memperlancar proses komunikasi, mendorong berlangsungnya proses pengambilan keputusan yang efektif. (Siagian : 2011 : 250)

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogiyanto (2005:46), SWOT digunakan

untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi program dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang memengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, di mana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

1. Pengertian Pajak Kendaraan Bermotor

Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan Negara yang sangat penting artinya bagi pelaksanaan dan peningkatan pembangunan nasional sebagai pengamalan pancasila yang bertujuan untuk meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat dan oleh karena itu perlu dikelola dengan meningkatkan peran serta masyarakat sesuai dengan kemampuannya.

Yang dimaksud dengan pajak Daerah, yang selanjutnya disebut pajak adalah iuran wajib yang dilakukan oleh masyarakat tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang

digunakan untuk membiayai Penyelenggaraan Pemerintah Daerah dan Pembangunan Daerah. Dari defenisi ini dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ciri-ciri pajak merupakan sesuatu yang :

1. Pajak dipungut berdasarkan/ dengan ketentuan undang-undang serta aturan pelaksanaannya.
2. Dalam pembayarannya pajak tidak dapat ditujukan adanya kontraprestasi individual oleh pemerintah.
3. Pajak dipungut oleh Negara baik oleh Pemerintah Pusat maupun Daerah.
4. Pajak diperuntukkan bagi pengeluaran-pengeluaran pemerintah, yang bila dari pemasukannya masih terjadi surplus, digunakan untuk *public investment*.

Sedangkan menurut Soemitro dalam Pudjatmoko (2002 ;2) mengatakan bahwa pajak ialah iuran rakyat kepada kas Negara berdasarkan Undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tidak mendapat jasa imbal (kontraprestasi), yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.

2. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian Deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2002 : 6) deskriptif adalah data dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sedangkan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik.

b. Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Kepulauan Riau studi Kantor UPT PPD Kota

Tanjungpinang, dan wajib pajak yang terdaftar menunggak pada tahun 2017 berjumlah 1.675 wajib pajak yang menunggak.

Penulis menentukan sampel yang dianggap mampu memberikan sejumlah data/keterangan/informasi mengenai judul/masalah penelitian ini. Menurut Creswell (2015: 288), sampel adalah subkelompok dari populasi target yang direncanakan diteiti oleh peneliti untuk menggeneralisasikan tentang populasi target. Pada penelitian ini, digunakan pengambilan sampel bertujuan karena hanya orang tertentu yang dapat memberi informasi mengenai Strategi Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Kepulauan Riau Dalam Menanggulangi Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Di Kota Tanjungpinang (Studi Kantor UPT PPD Kota Tanjungpinang). Berikut kriteria sampel yang diambil :

1. Pegawai yang bertanggungjawab dalam pemungutan pajak bermotor
2. Wajib pajak yang menunggak pajak

c. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data tersebut dilakukan dengan cara :

1. Observasi

Observasi atau pengamatan langsung adalah kegiatan pengumpulan data dengan melakukan penelitian langsung terhadap kondisi lingkungan objek penelitian yang mendukung kegiatan penelitian, yaitu proses pemungutan pajak, pelaksanaan pemungutan pajak, dan pengawasan pemungutan pajak kendaraan bermotor di Kota Tanjungpinang. Sehingga didapat gambaran secara jelas tentang kondisi objek penelitian tersebut. Adapun alat yang penulis gunakan untuk mengambil hasil observasi yaitu daftar check list(cekli).

2. Wawancara atau *interview*

Yaitu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan proses

komunikasi secara langsung dengan melakukan tanya jawab kepada informan seputar informasi yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu mengenai Strategi Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Kepulauan Riau Dalam Menanggulangi Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Di Kota Tanjungpinang (Studi Kantor UPT PPD Kota Tanjungpinang)

3. Dokumentasi

Adapun dokumentasi dalam hal ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian, membuat catatan-catatan yang ditemui dilapangan serta mengambil beberapa gambar yang berhubungan dengan Strategi Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Kepulauan Riau Dalam Menanggulangi Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Di Kota Tanjungpinang (Studi Kantor UPT PPD Kota Tanjungpinang).

d. Analisa Data

Teknik analisa data dalam penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini, analisa data dilakukan dalam bentuk mudah dibaca dan diinterpretasikan, yakni seluruh data yang didapat dan dikumpulkan sesuai dengan kebutuhan penelitian dianalisa secara kualitatif. Bila data yang sudah terkumpul maka dipilah menurut jenisnya, selanjutnya menganalisis data-data yang terkumpul dengan cara deskriptif yaitu memaparkan data apa adanya sesuai dengan fakta yang diperoleh menjadi data yang sistematis, terstruktur dan mempunyai makna. Menurut Jenice McDurry (Moleong, 2005 : 248) tahapan analisis data kualitatif adalah :

1. Membaca atau mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data.
2. Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari data.

3. Menuliskan model yang ditemukan. Koding yang telah dilakukan.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisa SWOT

SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). SWOT akan lebih baik dibahas dengan menggunakan tabel yang dibuat dalam kertas besar, sehingga dapat dianalisis dengan baik hubungan dari setiap aspek. Berdasarkan hasil penelitian maka diketahui adanya hasil penelitian sebagai berikut :

Gambar I
Matrik SWOT

<p>INTERNAL STRATEGIC FACTOR ANALYSIS (IFAS)</p> <p>EKSTERNAL STRATEGIC FACTOR ANALYSIS (EFAS)</p>	<p>KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pemungutan sudah sangat sederhana dan terbuka 2. Fasilitas agar masyarakat mampu menghitung sendiri pajaknya kemudian ada fasilitas pendukung lainnya 3. kerjasama antara pegawai 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pemantauan belum maksimal 2. dana masih minim 3. kurangnya sumber daya manusia baik dari Para 4. belum pernah dilakukan penelitian dan pengembangan
<p>PELUANG (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. semakin banyaknya kendaraan 2. pemerintah daerah bekerja sama dengan pihak swasta 3. kemudahan masyarakat memperoleh kendaraan. 4. Sudah adanya peraturan daerah kota tanjungpinang 	<p>STRATEGI (SO)</p> <p>Adanya sanksi yang tegas yang dibuat dalam satu peraturan untuk masyarakat yang menunggak pajak Adanya pengawasan yang dilakukan oleh pihak UPT PPD</p>	<p>STRATEGI (WO)</p> <p>Perlu adanya komitmen pemerintah daerah dalam memberikan bantuan dana agar banyak kegiatan serta program dapat dijalankan seperti sosialisasi, dan sistem jemput bola bagi wajib pajak</p>
<p>ANCAMAN (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya penggunaan teknologi 2. kurangnya kesadaran dalam membayar pajak khususnya pajak kendaraan bermotor 	<p>STRATEGI (ST)</p> <p>Perlu adanya pemanfaatan teknologi layanan perpajakan. Dengan adanya modernisasi administrasi perpajakan diharapkan dapat memudahkan wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.</p>	<p>STRATEGI (WT)</p> <p>Memberikan informasi yang jelas kepadamasyarakat mengenai syarat-syarat dan membuat program-program seperti program pemutihan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku</p>

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan diketahui adanya kekuatan dalam pemungutan pajak kendaraan bermotor yaitu pemungutan sudah sangat sederhana dan terbuka hal ini dapat dilihat dari cara perhitungan sudah diberitahukan secara

umum, sehingga masyarakat bisa menghitung sendiri berapa pajak yang harus di bayarkan. Fasilitas agar masyarakat mampu menghitung sendiri pajaknya kemudian ada fasilitas pendukung lainnya juga sudah ada melalui e-samsat kemudian adanya kerjasama antara pegawai dalam

pemungutan pajak seperti mulai dari penerimaan berkas hingga ke kasir melakukan tugasnya dengan baik.

Kemudian adanya peluang dari luar yaitu semakin banyaknya kendaraan yang ada di Kota Tanjungpinang, banyaknya kendaraan bermotor dan tingginya kebutuhan masyarakat terhadap penggunaan kendaraan bermotor juga memberikan keuntungan bagi penerimaan pajak daerah, pemerintah daerah bekerja sama dengan pihak swasta seperti dealer-dealer kendaraan bermotor yang menjual kendaraan bermotor, jika ada konsumen yang membeli mereka akan ikut mengurus pajaknya, kemudian peluang dari luar adalah kemudahan masyarakat memperoleh kendaraan hal ini dipahami karena saat ini dealer-dealer motor menawarkan potongan harga, uang muka hingga cicilan yang ringan bagi masyarakat yang mempunyai kendaraan bermotor hal ini juga akan berpengaruh terhadap bertambahnya wajib pajak bagi kendaraan bermotor, dan sudah adanya peraturan daerah kota Tanjungpinang yang mengatur baik tata cara, maupun sanksi dalam pemungutan pajak kendaraan bermotor.

Namun dibalik adanya kekuatan dari dalam dan peluang yang datang dari luar adanya kelemahan yaitu pemantauan belum maksimal hal ini dikarenakan kurangnya UPT PPD Tanjungpinang membuat kegiatan khusus seperti razia, dana masih minim untuk melengkapi sarana prasarana, kurangnya sumber daya manusia baik serta belum pernah dilakukan penelitian dan pengembangan terhadap strategi pemungutan pajak.

Tidak hanya kelemahan, dalam pelaksanaannya ditemukan adanya ancaman yaitu kurangnya penggunaan teknologi, teknologi sudah ada seperti e samsat namun hingga saat ini belum bisa optimal karena kurangnya sosialisasi, dan kurangnya kesadaran wajib oajak dalam membayar pajak khususnya pajak kendaraan bermotor,

sehingga banyak wajib pajak yang memiliki tunggakan hingga bertahun-tahun.

Setelah adanya analisa SWOT dalam Menanggulangi Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Di Kota Tanjungpinang, maka ditemukan beberapa strategi, SO, WO, ST, WT yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. SO

Seharusnya adanya sanksi yang tegas yang dibuat dalam satu peraturan untuk masyarakat yang menunggak pajak, karena selama ini denda 2 % tidak membuat masyarakat takut, perlu ada sanksi tegas lainnya seperti memberikan label khusus bagi kendaraan yang tidak membayar pajak, atau ketika adanya razia gabungan pihak UPT PPD bisa menahan motor yang tidak membayar pajak namun terlebih dahulu di buat dasar hukum seperti peraturan daerah kemudian di sosialisasikan. Kemudian harus adanya pengawasan yang dilakukan oleh pihak UPT PPD Tanjungpinang misalnya dengan kegiatan rutin sebulan 2 kali bersama-sama Polantas dalam kegiatan razia gabungan.

b. WO

Perlu adanya komitmen pemerintah daerah dalam memberikan bantuan dana agar banyak kegiatan serta program dapat dijalankan seperti sosialisasi, karena sosialisasi sangat penting dilakukan kepada masyarakat seeperti menginformasikan, e-Samsat, kemudian samsat bergerak, Samsat Corner sempat dengan sosialisasi terhadap sanksi-sanksi bagi penunggakan pajak, kemudian sistem jemput bola bagi wajib pajak, para pegawai atau staff yang mendatangi ke rumah-rumah masyarakat.

c. ST

Perlu adanya pemanfaatan teknologi layanan perpajakan mengingat zaman semakin berkembang dan masyarakat mengharapkan banyaknya kemudahan, dengan adanya modernisasi administrasi perpajakan diharapkan dapat memudahkan

wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya

d. WT

Agar kelemahan menjadi peluang maka diperlukan adanya informasi yang jelas kepada masyarakat mengenai syarat-syarat dan membuat program-program seperti program pemutihan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dari 4 strategi yang ditemukan SO, WO, ST, WT diketahui ada beberapa yang sudah diterapkan oleh pihak UPT PPD Tanjungpinang yaitu:

1. Pemanfaatan teknologi seperti E-Samsat
2. Pembayaran pajak yang lebih efektif seperti adanya samsat corner dan samsat bergeral
3. Adanya program-program seperti pemutihan

Berdasarkan hasil penelitian maka ditemukan satu strategi yang harus dilakukan oleh UPT PPD Tanjungpinang yaitu Pemanfaatan Teknologi. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan adanya administrasi perpajakan yang sederhana, cepat, dan mudah dilakukan agar pajak dapat secara optimal menjangkau penduduk. Dengan sistem administrasi yang baik, diharapkan pemerintah mampu mengoptimalkan realisasi penerimaan perpajakan dan meningkatkan kepatuhan pajak. Salah satu bentuk reformasi perpajakan yang digalakkan adalah modernisasi administrasi pelayanan pajak melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Hal tersebut penting dilakukan agar wajib pajak merasakan kemudahan dalam mematuhi kewajiban perpajakannya.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa Strategi Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Kepulauan Riau Dalam Menanggulangi Tunggakan Pajak Kendaraan Bermotor Di Kota Tanjungpinang (Studi Kantor UPT PPD

Kota Tanjungpinang) belum berjalan dengan baik, hal ini karena masih banyaknya kelemahan serta ancaman yang datang baik dari dalam maupun dari luar, hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

Kurangnya sumber daya manusia baik dari Para pegawai diturunkan untuk mengawasi, serta melakukan peninjauan terhadap kegiatan yang berhubungan dengan pemungutan pajak kendaraan bermotor kemudian belum pernah dilakukan penelitian dan pengembangan oleh instansi terkait berkaitan dengan permasalahan pemungutan pajak kendaraan bermotor di Kota Tanjungpinang

Kemudian pada faktor Teknologi ditemukan bahwa penggunaan teknologi, pemerintah daerah belum siap menjalankan pemungutan pajak kendaraan bermotor dengan teknologi hal ini dapat dilihat dari beberapa fasilitas elektronik tidak berfungsi dengan baik. Kemudian Faktor Kependudukan ditemukan bahwa meningkatnya jumlah penduduk di ikuti dengan tingkat kebutuhan masyarakat terhadap kendaraan bermotor tidak di iringi dengan pemahaman pentingnya membayar pajak bermotor. Penunggakan pajak terjadi karena kelalaian wajib pajak sendiri, karena tidak paham dan kurangnya kesadaran dalam membayar pajak khususnya pajak kendaraan bermotor.

5. Saran

Adapun saran yang dapat di sampaikan adalah sebagai berikut :

1. Adanya sanksi yang tegas seperti di pasang stiker seperti “Kendaraan Ini Tidak Taat Pajak” sehingga menimbulkan efek malu karena tidak membayar pajak.
2. Memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat mengenai syarat-syarat dan membuat program-program baru Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Kepulauan

- Riau seperti program pemutihan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku
3. Adanya program jemput bola yaitu mendatangi wajib pajak langsung kerumahnya.
 4. Kemudian bekerjasama dengan pihak lain yaitu dalam menggunakan aplikasi khusus seperti “Go Pajak” sehingga masyarakat tidak lagi harus datang ke kantor jika mau membayar pajak. Karena berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa masyarakat mengaku tidak memiliki waktu khusus untuk ke Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Kepulauan Riau khususnya ke UPT (PPD) Tanjungpinang mulai dari mengantri hingga pengurusan lain, sehingga Go Pajak merupakan salah satu yang efektif karena masyarakat tidak perlu datang ke kantor, mengantri dan menghabiskan beberapa jam waktunya di Kantor UPT PPD Tanjungpinang

Salah satu penyebab dari minimnya kepatuhan wajib pajak adalah proses administrasi yang sulit, tidak efektif, dan tidak efisien sehingga menimbulkan biaya kepatuhan yang tidak sedikit. Penggunaan teknologi bisa dilakukan dengan :

1. Penggunaan e- samsat dan diikuti dengan sosialisasi yang baik
2. Seperti beberapa wilayah di Indonesia yang sudah menggunakan Melalui sistem *e-registration*, *ebilling* dan *efiling pajak*, sistem administrasi perpajakan Indonesia menjadi lebih efisien.

Dari strategi yang di dapatkan diketahui bahwa strategi yang dilakukan UPT PPD Tanjungpinang adalah strategi yang cenderung menghindari risiko, yaitu strategi bertahan (*defensive strategy*). strategi bertahan berusaha untuk melindungi pasarnya dari pesaing baru. Organisasi ini cenderung untuk menghindari kreativitas dan inovasi dalam mengeluarkan produk atau

jasa baru dan memfokuskan pada usaha untuk menurunkan biaya atau meningkatkan kinerja dari produk yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Yani. 2002. *Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Daerah Di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Amin Widjaja, Tunggal. 2004. *Manajemen Strategik*. Edisi Pertama. Jakarta : Harvarindo,
- Amir, Taufiq, M. 2011. *Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Arikunto, S. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Bambang, Hariadi. 2003. *Strategi Manajemen*. Bayumedia Publishing, Jakarta.
- Creswell, John W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Dirgantoro, Crown. 2004. *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Grasindo, Jakarta.
- Fred, R. David. 2010. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Hasan. 2005. *Marketing*. Media Pressindo. Yogyakarta.
- Hao, Laoshi, 2013, *Skripsi, Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Di Kantor Pertanahan Kota Banjar*, Hal. 3.
- [https://www.academia.edu/7734065/BAB_I_SKRIPSI_82,\(diakses29 Desember 2017, 18.22 Wib\)](https://www.academia.edu/7734065/BAB_I_SKRIPSI_82,(diakses29%20Desember%202017,%2018.22%20Wib))
- [http://beritatanjungpinang.com/2016/06/pelayanan-samsatditanjungpinang-masih-dikeluhkan/\(Diakses Senin, 29 September 2017, 17.05](http://beritatanjungpinang.com/2016/06/pelayanan-samsatditanjungpinang-masih-dikeluhkan/(Diakses%20Senin,%2029%20September%202017,%2017.05))
- Instruksi Bersama Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Nomor: INS/03/M/X/1999, Nomor: 29 Tahun

- 1999, Nomor: 6/IMK.014/1999, tentang pelaksanaan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT)
- Irawan. 2008. Manajemen Pemasaran Modern. Yogyakarta: Liberty.
- Irfan.2014.Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja.Jakarta:Mitra Wacana Media
- Jatmiko. 2004. Pengantar Bisnis. Malang : UMM Press
- Justawan Budiman. 2008. *Pengembangan Organisasi Kelembagaan*. LingkupUniversitas Lakidende ;Unaaha.Prenada Media Grup
- Jogiyanto, H.M., 2005, Analisa dan Desain Sistem Informasi: Pendekatan. Terstruktur Teori dan Praktik Aplikasi Bisnis, ANDI, Yogyakarta
- Karina. 2016. Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Pajak Kendaraan Bermotor Terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi Gorontalo. Jurnal EMBA 715 Vol.4 No.1 Maret 2016, Hal. 715-722
- Mardiasmo., 2009, Akuntansi Sektor Publik, Yogyakarta: ANDI
- Mulyadi. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Salemba. Empat. Jakarta
- Moleong. 2005. metodologi penelitian kualitatif, Bandung: Remaja. Rosdakarya.
- Nur Syechalad. 2014. Analisis Pajak Kendaraan Bermotor (Pkb) Dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). ISSN 2302-0172 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala 10 Pages pp. 70- 79 Vol 2 No 1
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 105 Tahun 2000 Tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005, Keuangan Daerah
- Peraturan Daerah Nomor 83 Tahun 2011 Tentang Pajak Kendaraan Bermotor
- Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 8 Tahun 2011 Tentang Pajak Daerah
- Pudyatmoko, Sri, , 2002. Penganter Hukum Pajak, Aditya Medya : yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT dan Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka.
- Sugiyono.2016.*Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABET
- Sutedi,Adrian. 2008, Hukum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Jakarta, Ghalia Indonesia
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah
- Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah
- Umar, Husein, 2003. *Strategic Manajemen In Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wijono, D. 2003. Manajemen Mutu Pelajaran Kesehatan ; Teori, Strategi, dan, dan Aplikasi , Vol .1 ; Airlangga University Press, Surabaya.