

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Beberapa bulan terakhir dari Juli sampai Oktober 2025 teramati fenomena signifikan di Provinsi Jawa Barat terkait pemanfaatan Aplikasi SAMBARA (Samsat *Mobile* Jawa Barat). Meskipun Bapenda Jawa Barat intensif melakukan sosialisasi dan promosi layanan digital ini, terdapat keluhan pengguna yang muncul berulang mulai dari gangguan teknis, proses verifikasi yang dinilai kurang transparan, hingga kebingungan pengguna terhadap prosedur digital sehingga banyak wajib pajak masih memilih membayar secara konvensional di kantor Samsat. Kondisi tersebut terutama tampak pada pemilik kendaraan di wilayah perkotaan dan suburban yang sesungguhnya memiliki akses internet, namun enggan beralih karena pengalaman penggunaan yang kurang memuaskan. Fenomena ini penting karena menimbulkan paradoks: fasilitas digital tersedia tetapi tidak berbanding lurus dengan peningkatan kepatuhan atau kontribusi nyata terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Temuan analisis sentimen pengguna terhadap SAMBARA mengindikasikan bahwa isu kualitas layanan dan pengalaman pengguna (*user experience*) menjadi hambatan utama adopsi aplikasi (Mulyaddin et al., 2024).

Persoalan rendahnya adopsi layanan e-Samsat seperti SAMBARA sejalan dengan literatur tentang digitalisasi administrasi pajak yang menekankan bahwa ketersediaan teknologi saja tidak cukup; dibutuhkan sinergi antara kualitas sistem, kebijakan pendukung, dan upaya edukasi pengguna agar transformasi digital memberikan dampak terhadap kepatuhan pajak (Andi Arif et al., 2025). Selain itu, kajian tentang pengaruh *e-government* terhadap kepatuhan pajak menunjukkan bahwa penerapan *e-service* harus diikuti oleh langkah-langkah penguatan kepercayaan dan kemudahan akses agar efektivitasnya maksimal (Rokhman et al., 2023). Dengan demikian, fenomena nyata di lapangan mengindikasikan adanya

kesenjangan antara perumusan kebijakan digital yang telah dilakukan Bapenda Jabar dan implementasi praktis di tingkat pengguna sebuah masalah manajerial



strategis yang relevan untuk dianalisis melalui kerangka formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi agar Aplikasi SAMBARA benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan PAD.

Fenomena ini terjadi terutama di kalangan masyarakat pemilik kendaraan bermotor di kota-kota besar di Jawa Barat, seperti Bandung dan sekitarnya, yang memiliki akses internet dan penggunaan *smartphone* relatif tinggi. Lonjakan tersebut menarik perhatian karena menunjukkan bahwa masyarakat merespons kebijakan pemerintah (pemutihan pajak) dan kemudahan layanan digital dengan sangat cepat, serta berpotensi memengaruhi capaian Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Selain itu, data historis menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi SAMBARA terus meningkat dari tahun ke tahun. Contohnya, pada tahun 2018 SAMBARA telah digunakan oleh 210.824 kendaraan bermotor dengan total PKB sekitar Rp114 miliar; pada 2019 mencapai 573.242 unit dan Rp406 miliar; kemudian di tahun-2020 dan 2021 terus meningkat, masing-masing menjadi 655.447 unit (Rp547 miliar) dan 666.249 unit (Rp578 miliar

Fenomena ini penting untuk diteliti karena meskipun terdapat lonjakan penggunaan aplikasi dan reaksi cepat masyarakat terhadap program pemutihan serta kemudahan layanan digital, belum jelas seberapa efektif aplikasi SAMBARA dalam meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, kepuasan wajib pajak, dan sejauh mana kontribusinya terhadap pencapaian target PAD dalam konteks nyata di lapangan.



Gambar 1.1. Nilai Penerimaan E-Samsat Provinsi Jawa Barat Tahun 2020–2024

(Sumber Sambara IGA, 2025)

Data penerimaan E-Samsat Jawa Barat menunjukkan tren peningkatan yang sangat signifikan pada periode 2020 hingga 2024. Pada tahun 2020, nilai penerimaan tercatat sebesar Rp 547 miliar, kemudian meningkat menjadi Rp 578 miliar pada 2021, dan kembali naik menjadi Rp 686 miliar pada 2022. Tren kenaikan ini berlanjut pada tahun 2023 dengan penerimaan sebesar Rp 745 miliar, hingga akhirnya mencapai titik tertinggi pada 2024 dengan total penerimaan Rp 913 miliar. Kenaikan yang konsisten dari tahun ke tahun ini menunjukkan bahwa layanan digital seperti E-Samsat memiliki potensi besar dalam mendorong peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Namun, meskipun terjadi peningkatan nilai penerimaan, realisasi pemanfaatan aplikasi digital seperti SAMBARA masih menghadapi berbagai kendala di lapangan sehingga diperlukan strategi manajerial yang lebih terarah agar potensi digitalisasi layanan pajak dapat dimaksimalkan.

Konteks digitalisasi pelayanan pajak kendaraan bermotor melalui pemanfaatan aplikasi seperti SAMBARA atau e-Samsat di Provinsi Jawa Barat, terlihat adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi atas kemudahan dan efisiensi layanan dengan realitas yang dihadapi oleh masyarakat di lapangan. Meskipun layanan pembayaran pajak secara daring telah disediakan, masih ditemukan sikap resistif serta tingkat adopsi yang relatif rendah dari sebagian wajib pajak. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fajriyanti et al., 2022) menunjukkan bahwa meskipun implementasi e-Samsat di wilayah Kabupaten Bandung I Rancaekek telah berjalan cukup baik, masih terdapat beberapa dimensi pelayanan yang memerlukan perbaikan, khususnya dalam aspek sosialisasi, kemudahan penggunaan aplikasi, serta kejelasan prosedur pembayaran pajak secara daring. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara inovasi pelayanan publik berbasis teknologi dengan kesiapan dan pemahaman masyarakat sebagai pengguna layanan. Akibatnya, potensi peningkatan kepatuhan pembayaran pajak serta kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) belum dapat dicapai secara optimal.

Persoalan tingkat adopsi, tantangan lain juga muncul pada aspek kualitas implementasi dan pengelolaan layanan digital itu sendiri. Studi yang dilakukan oleh (Bahtiar et al., 2021) mengungkapkan bahwa penerapan Aplikasi SAMBARA di Provinsi Jawa Barat masih tergolong belum efektif secara menyeluruh. Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala, seperti belum optimalnya kinerja sistem, keterbatasan infrastruktur pendukung, serta lemahnya mekanisme evaluasi dan pengendalian terhadap pelaksanaan program tersebut. Situasi ini memunculkan pertanyaan mendasar mengenai sejauh mana strategi yang telah dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi oleh pemerintah daerah mampu menunjang keberhasilan digitalisasi pelayanan pajak kendaraan bermotor. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam terhadap aspek manajerial, tidak hanya pada aspek teknis dan sosial, agar proses transformasi digital dalam pelayanan pajak benar-benar dapat berjalan secara efektif dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan PAD.

Meskipun telah ada sejumlah kajian mengenai digitalisasi layanan pajak kendaraan bermotor melalui sistem e-Samsat di Indonesia, literatur yang secara spesifik menelaah aspek strategis dalam implementasi aplikasi seperti SAMBARA yang mencakup tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi strategimasih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian yang ada lebih menitikberatkan pada aspek penerimaan teknologi dan kepatuhan wajib pajak terhadap penggunaan layanan digital tersebut, terutama dari sudut png pengguna. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian, karena meskipun banyak studi yang mengukur efektivitas maupun tingkat adopsi e-Samsat, hanya sedikit yang mengaitkannya dengan bagaimana proses perencanaan strategi, pelaksanaan kebijakan, serta evaluasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah memengaruhi keberhasilan peningkatan penerimaan pajak kendaraan bermotor. Oleh sebab itu, penggabungan perspektif strategis ke dalam kajian e-Samsat atau SAMBARA menjadi penting untuk memperkaya pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keberhasilan atau kegagalan implementasi inovasi pelayanan publik di bidang perpajakan daerah.

Pemahaman yang mendalam terhadap fenomena tersebut memiliki urgensi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini berpotensi memperluas kajian mengenai strategi dalam konteks pelayanan publik berbasis digital khususnya di sektor pajak daerah yang hingga saat ini masih belum banyak dikaji secara mendalam dari sudut pandang strategis. Sementara itu, secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar pertimbangan bagi pemerintah daerah, khususnya Badan Pendapatan Daerah, dalam menyusun dan menerapkan strategi yang lebih terarah untuk mengoptimalkan penggunaan Aplikasi SAMBARA. Melalui strategi yang lebih efektif, diharapkan tingkat partisipasi masyarakat dalam membayar pajak kendaraan bermotor dapat meningkat, kualitas pelayanan publik dapat diperbaiki, dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi lebih optimal.

Pentingnya mengkaji aspek strategis dalam pemanfaatan layanan pajak digital juga diperkuat oleh penelitian terdahulu. (Antoro et al., 2025) mengemukakan bahwa penerimaan terhadap sistem administrasi pajak berbasis daring sangat dipengaruhi oleh persepsi pengguna terhadap kemudahan penggunaan, manfaat yang dirasakan, serta integrasi sistem dengan layanan lainnya, (Enggaryanti, 2024) yang pada akhirnya sangat bergantung pada bagaimana strategi implementasi dirancang dan dilaksanakan oleh penyelenggara layanan. Selain itu, menegaskan bahwa efektivitas e-Samsat dalam mendorong kepatuhan pajak sering kali terkendala bukan hanya oleh aspek teknis, melainkan juga oleh lemahnya strategi penyebaran informasi, kurang optimalnya pembinaan kepada pengguna, serta keterbatasan koordinasi antarlembaga yang terlibat dalam pengelolaan pajak daerah. Oleh karena itu, penelitian yang secara eksplisit memfokuskan perhatian pada unsur formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi dalam pemanfaatan Aplikasi SAMBARA menjadi sangat relevan dan mendesak untuk dilakukan.

Salah satu pendekatan yang relevan untuk membantu memahami fenomena belum optimalnya pemanfaatan Aplikasi SAMBARA dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendekatan kualitatif deskriptif yang dipadukan dengan kerangka strategis di sektor publik. Pendekatan kualitatif

digunakan untuk menggali secara mendalam pengalaman, pngan, dan persepsi para aktor yang terlibat di dalam proses implementasi kebijakan, baik dari pihak pemerintah maupun masyarakat sebagai pengguna layanan. Menurut (Star et al., 2022), strategis di sektor publik tidak dapat dipahami hanya melalui data kuantitatif, melainkan membutuhkan pemahaman mendalam terhadap proses pengambilan keputusan, dinamika organisasi, serta interaksi antara kebijakan dan lingkungan sosial. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat mengungkap realitas yang terjadi di balik kebijakan digitalisasi pajak daerah secara lebih komprehensif dan kontekstual.

Pemanfaatan teori strategis dalam tata kelola pemerintahan digital (*digital government*) menjadi dasar konseptual utama dalam penelitian ini. Transformasi digital bukan hanya persoalan teknologi, melainkan berkaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam merumuskan strategi, mengoordinasikan sumber daya, dan memastikan keberlanjutan implementasi inovasi layanan publik. (Yolcu, 2024) menegaskan bahwa keberhasilan program *digital government* sangat ditentukan oleh tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi yang sistematis. Oleh karena itu, dalam konteks penggunaan aplikasi SAMBARA, penting untuk menelaah bagaimana strategi tersebut dirancang oleh pemerintah daerah, bagaimana pelaksanaannya di lapangan, serta bagaimana mekanisme evaluasi dilakukan untuk memastikan efektivitasnya terhadap peningkatan kepatuhan pajak masyarakat.

Digitalisasi pelayanan publik memerlukan kapasitas adaptif yang kuat dari organisasi sektor publik dalam menghadapi perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat (Wahyudi, 2024). menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam pelayanan publik sangat bergantung pada kesiapan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta memperbaiki sistem internal secara berkelanjutan. Dalam hal ini, Aplikasi SAMBARA tidak dapat dipng semata-mata sebagai sebuah produk teknologi, melainkan sebagai bagian dari strategi besar reformasi birokrasi dan modernisasi pelayanan publik di bidang perpajakan daerah. Oleh sebab itu,

penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji sejauh mana kesiapan dan kemampuan manajerial pemerintah daerah dalam mengelola perubahan tersebut.

Keberhasilan inovasi layanan di sektor publik juga berkaitan erat dengan faktor kepemimpinan dan kapabilitas manajerial yang dimiliki oleh organisasi pelaksana. Saadah dan (Saadah, 2024) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional dan kemampuan manajerial yang dinamis merupakan kunci utama dalam mendorong keberhasilan inovasi kebijakan di sektor publik. Dalam konteks ini, optimalisasi pemanfaatan Aplikasi SAMBARA tidak hanya membutuhkan dukungan teknologi, tetapi juga komitmen pimpinan, koordinasi lintas unit, serta pengambilan keputusan yang adaptif dan strategis. Dengan menggunakan kerangka ini, peneliti dapat menggali makna yang lebih dalam dari pengalaman para subjek penelitian terkait dinamika penerapan strategi dalam meningkatkan PAD melalui inovasi digital.

Tabel 1.1 Isu Sosial Permasalahan Di Luar Jawa Barat

No	Isu Sosial / Tantangan	Lokasi	Temuan Utama
1	Rendahnya adopsi layanan digital pajak	Beberapa daerah di Indonesia (studi perilaku wajib pajak terhadap e-Samsat)	Meskipun sistem e-Samsat berbasis cashless sudah tersedia, sebagian masyarakat masih memilih layanan konvensional karena kebiasaan lama dan kurang memahami penggunaan teknologi.
2	Keterbatasan infrastruktur & ketidakjelasan prosedur	Kota Banjarmasin Samsat Banjarmasin 1 (Kalimantan Selatan)	Pemanfaatan e-Samsat belum optimal karena kendala jaringan, sistem belum stabil, dan masyarakat masih ragu menggunakan layanan online.

No	Isu Sosial / Tantangan	Lokasi	Temuan Utama
3	Rendahnya kepercayaan & sosialisasi	Kota Serang (Banten)	Masyarakat masih menganggap e-Samsat rumit dan berisiko, serta belum memahami sepenuhnya mekanisme layanan digital akibat kurangnya sosialisasi.
4	Pengaruh e-Samsat terhadap penerimaan pajak	Tambusai / Puruk Cahu (Kalimantan Tengah/Riau)	Penerapan e-Samsat belum menunjukkan peningkatan signifikan pada penerimaan pajak kendaraan bermotor karena rendahnya pemanfaatan oleh masyarakat.
5	Kualitas layanan & kepuasan wajib pajak	Kabupaten Banyuwangi (Jawa Timur)	Kualitas layanan digital (kemudahan, kejelasan informasi, user-friendly) sangat berpengaruh terhadap kepuasan dan minat wajib pajak menggunakan e-Samsat.

Sumber : (data di olah oleh peneliti 2025)

Penerapan layanan digital pembayaran pajak kendaraan bermotor melalui sistem e-Samsat di berbagai wilayah di luar Jawa Barat menunjukkan bahwa inovasi teknologi belum sepenuhnya mampu mengubah perilaku masyarakat dalam memenuhikew ajiban perpajakannya. (Technology & Model, 2021) mengungkapkan bahwa meskipun penggunaan sistem pembayaran non-tunai dalam layanan e-Samsat sudah tersedia dan secara teknis mempermudah proses pembayaran, sebagian besar masyarakat masih belum sepenuhnya beralih ke layanan digital. Kebiasaan lama menggunakan sistem konvensional, keterbatasan literasi digital, serta minimnya pemahaman terhadap prosedur e-Samsat menjadi

faktor utama yang menghambat tingkat pengadopsian layanan tersebut secara optimal.

Selain faktor perilaku dan kebiasaan masyarakat, tantangan lain juga muncul dari aspek teknis dan kualitas pelayanan. Di Kota Banjarmasin, penerapan e-Samsat masih menghadapi kendala berupa gangguan jaringan, tidak siapan infrastruktur pendukung, serta mekanisme layanan yang belum sepenuhnya dipahami oleh masyarakat, sehingga membuat sebagian wajib pajak lebih memilih mendatangi kantor Samsat secara langsung (Mailiana et al., 2024). Kondisi serupa juga ditemukan di Kota Serang, di mana kurangnya sosialisasi dan rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sistem digital membuat layanan e-Samsat dianggap rumit dan berisiko, sehingga belum dimanfaatkan secara maksimal (Asih Machfuzhoh et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan sistem digital sangat bergantung pada kualitas komunikasi kebijakan, kejelasan prosedur, serta kepercayaan masyarakat terhadap keamanan dan kelan layanan.

Dari sisi dampak terhadap penerimaan daerah, implementasi e-Samsat belum menunjukkan peningkatan yang signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) di beberapa wilayah. Penelitian di Kantor Samsat Tambusai menunjukkan bahwa penerapan e-Samsat belum secara langsung meningkatkan penerimaan pajak kendaraan bermotor karena tingkat pemanfaatannya masih rendah (Harielipi Cahaya Putri et al., 2025). Di sisi lain, kualitas pelayanan digital memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan wajib pajak, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kepatuhan membayar pajak. Apabila layanan tidak *user-friendly*, informasinya kurang jelas, atau prosesnya dianggap rumit, maka minat masyarakat untuk menggunakan e-Samsat akan menurun (Irianto et al., 2024). Oleh karena itu, upaya peningkatan PAD melalui inovasi digital membutuhkan strategi yang tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada faktor sosial, manajerial, dan kualitas pelayanan publik secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian mengenai berbagai persoalan dalam pemanfaatan layanan pajak kendaraan bermotor berbasis digital, penelitian ini diarahkan untuk memahami secara mendalam perilaku, pengalaman, serta pngan para pemangku

kepentingan, baik aparatur pemerintah maupun wajib pajak, dalam proses pemanfaatan aplikasi SAMBARA sebagai instrumen peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Fokus utama penelitian ini adalah mengkaji bagaimana strategi dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi oleh pemerintah daerah dalam mengoptimalkan penggunaan layanan digital tersebut. Penelitian ini juga bertujuan untuk menggali berbagai hambatan serta faktor pendukung dalam pelaksanaan digitalisasi layanan pajak melalui aplikasi SAMBARA, baik dari aspek kelembagaan, sumber daya manusia, infrastruktur, maupun penerimaan masyarakat terhadap teknologi. Menurut (Wahyudi, 2024), keberhasilan transformasi digital di sektor publik sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi, efektivitas komunikasi kebijakan, serta kemampuan pemerintah dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan digital.

Implementasi layanan publik berbasis digital menuntut adanya konsistensi antara perencanaan strategis, koordinasi antarlembaga, serta evaluasi yang berkelanjutan. (Yolcu, 2024) menyatakan bahwa keberhasilan inovasi teknologi di sektor publik sangat dipengaruhi oleh kapasitas manajerial organisasi dalam mengintegrasikan kebijakan dengan praktik di lapangan. Dengan demikian, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji secara mendalam dinamika strategi dalam pemanfaatan aplikasi SAMBARA serta pengaruhnya terhadap peningkatan PAD di Jawa Barat, dengan judul: **“STRATEGI PEMANFAATAN APLIKASI SAMBARA DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DI BADAN PENDAPATAN DAERAH JAWA BARAT”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, dapat diidentifikasi tiga permasalahan pokok terkait pemanfaatan Aplikasi SAMBARA dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Provinsi Jawa Barat, yaitu:

1. Permasalahan dalam formulasi strategi, yaitu belum optimalnya perencanaan dan perumusan strategi pemerintah daerah terkait pengembangan serta pemanfaatan Aplikasi SAMBARA sebagai sarana pembayaran pajak kendaraan bermotor.

2. Kendala dalam implementasi strategi, yang diteliti oleh rendahnya tingkat pemanfaatan aplikasi oleh masyarakat, masih adanya resistensi dan literasi digital yang rendah, serta berbagai hambatan teknis seperti gangguan sistem, keterbatasan jaringan, dan belum meratanya sosialisasi.
3. Belum optimalnya evaluasi strategi, meliputi lemahnya mekanisme evaluasi dan pengendalian terhadap efektivitas penggunaan Aplikasi SAMBARA serta koordinasi antarinstansi yang belum maksimal dalam memastikan kontribusi aplikasi terhadap peningkatan PAD.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses formulasi strategi pemanfaatan aplikasi sambara dalam meningkatkan pendapatan asli daerah di bapenda jawa barat ?
2. Bagaimana implementasi strategi pemanfaatan aplikasi sambara dalam meningkatkan pendapatan asli daerah di bapenda jawa barat ?
3. Bagaimana evaluasi strategi pemanfaatan aplikasi sambara dalam meningkatkan pendapatan asli daerah di bapenda jawa barat?

D. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah di susun tujuan dari penelitian ini adalah untuk sasaran sebagai berikut

1. Untuk mengetahui proses formulasi strategi pemanfaatan aplikasi sambara dalam meningkatkan pendapatan asli daerah di bapenda jawa barat.
2. Untuk mengetahui implementasi pemanfaatan aplikasi sambara dalam meningkatkan pendapatan asli daerah di bapenda jawa barat.
3. Untuk mengetahui evaluasi strategi pemanfaatan aplikasi sambara dalam meningkatkan pendapatan asli daerah di bapenda jawa barat.

E. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Hasil penelitian ini tidak hanya berguna dalam pengembangan ilmu pengetahuan di ranah Administrasi Publik, khususnya pada kajian strategi dan digitalisasi pelayanan publik, tetapi juga memberikan masukan bagi pemerintah daerah, instansi penyelenggara layanan Samsat, serta peneliti lain yang memiliki kepentingan terhadap isu peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui inovasi layanan digital.

a. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang Administrasi Publik, khususnya pada kajian strategi dan pelayanan publik berbasis digital. Melalui penerapan teori strategi dalam konteks pemanfaatan Aplikasi SAMBARA, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur terkait efektivitas formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi dalam meningkatkan PAD. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi akademik dalam memahami keterkaitan antara kebijakan digital, tata kelola teknologi, serta keberhasilan pelayanan publik daerah dalam mendukung pendapatan pemerintah daerah.

b. Secara Praktis

a. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, penelitian ini memberikan pemahaman mendalam mengenai dinamika penerapan strategi dalam digitalisasi pelayanan publik, khususnya pada layanan pajak kendaraan bermotor. Penelitian ini juga memberikan pengalaman empiris dalam menganalisis implementasi teknologi di sektor publik, sehingga dapat mengembangkan kemampuan analisis kritis, berpikir sistematis, serta keterampilan penelitian kualitatif yang relevan bagi calon administrator publik.

b. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, sebagai referensi akademik dan materi pendukung dalam mata kuliah strategi, kebijakan publik, dan inovasi pelayanan publik berbasis digital. Selain memperkaya koleksi karya ilmiah universitas, penelitian ini juga dapat menjadi contoh kajian empiris mengenai digitalisasi pelayanan pajak daerah dan strategi peningkatan PAD di era transformasi digital.

c. Bagi Instansi Pemerintah

Bagi Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Jawa Barat dan instansi penyelenggara layanan Samsat, penelitian ini diharapkan memberikan masukan strategis untuk meningkatkan efektivitas pemanfaatan Aplikasi SAMBARA dalam meningkatkan PAD. Rekomendasi penelitian dapat membantu dalam memperbaiki aspek perencanaan strategi, optimalisasi implementasi, peningkatan kualitas layanan digital, penguatan koordinasi antarinstansi, serta perbaikan mekanisme evaluasi kebijakan, sehingga tata kelola pelayanan pajak daerah menjadi lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

d. Bagi Masyarakat

Bagi masyarakat atau wajib pajak, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat tidak langsung melalui perbaikan kualitas layanan pembayaran pajak kendaraan bermotor yang lebih mudah, cepat, dan transparan. Dengan meningkatnya pemahaman masyarakat terhadap penggunaan Aplikasi SAMBARA, diharapkan partisipasi dan kepatuhan wajib pajak juga meningkat. Selain itu, hasil penelitian ini dapat mendorong masyarakat untuk memanfaatkan layanan digital secara lebih optimal, sehingga tercipta budaya pelayanan publik yang *modern*, praktis, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini didasarkan pada teori strategi yang dikemukakan oleh (Wheelen, 2013) yang menyatakan bahwa strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan melalui tiga tahapan utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ketiga tahapan tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu proses yang berkesinambungan dalam menentukan arah kebijakan organisasi, pelaksanaan program, serta pengukuran keberhasilan yang telah dicapai. Dalam konteks organisasi sektor publik, strategi menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi, termasuk dalam upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pemanfaatan teknologi digital.

Dalam penelitian ini, strategi pemanfaatan aplikasi SAMBARA dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Bapenda Jawa Barat dianalisis berdasarkan tiga dimensi utama yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen. Dimensi formulasi strategi meliputi misi, tujuan, strategi, dan kebijakan yang menjadi dasar dalam pengembangan serta pemanfaatan aplikasi SAMBARA sebagai layanan pembayaran pajak kendaraan bermotor berbasis digital. Dimensi implementasi strategi meliputi program, anggaran, dan prosedur yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan layanan digital agar dapat berjalan secara efektif dan menjangkau masyarakat secara luas. Sementara itu, dimensi evaluasi strategi difokuskan pada aspek kinerja yang digunakan untuk menilai keberhasilan pemanfaatan aplikasi SAMBARA dalam meningkatkan kualitas pelayanan pembayaran pajak kendaraan bermotor serta kontribusinya terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah.

Keberhasilan pemanfaatan aplikasi SAMBARA tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang digunakan, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana strategi tersebut dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi secara berkelanjutan. Formulasi strategi yang tepat akan menghasilkan arah kebijakan

yang jelas dalam pengembangan layanan digital. Implementasi strategi yang efektif akan mendorong terlaksananya program, pengelolaan anggaran, dan prosedur pelayanan yang mendukung optimalisasi penggunaan aplikasi oleh masyarakat. Selanjutnya, evaluasi strategi melalui pengukuran kinerja memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi berbagai hambatan, melakukan perbaikan, serta memastikan bahwa aplikasi SAMBARA mampu memberikan manfaat yang optimal bagi wajib pajak maupun pemerintah daerah. Dengan demikian, peningkatan PAD melalui aplikasi SAMBARA sangat dipengaruhi oleh keterpaduan antara formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi yang dilakukan oleh Bapenda Jawa Barat.

Dalam penelitian ini, teori strategi menurut (Wheelen, 2013) digunakan untuk memberikan kerangka konseptual dalam menganalisis strategi pemanfaatan aplikasi SAMBARA di Bapenda Jawa Barat. Ketiga dimensi strategi tersebut dijabarkan ke dalam indikator operasional yang terdiri atas misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, anggaran, prosedur, dan kinerja yang disesuaikan dengan kondisi empiris di lapangan. Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi pemanfaatan aplikasi SAMBARA dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), serta menghasilkan rekomendasi yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi Bapenda Jawa Barat dalam mengoptimalkan pelayanan pajak kendaraan bermotor berbasis digital.

1. Pemanfaatan Aplikasi SAMBARA sebagai sarana pembayaran pajak kendaraan bermotor.
2. Masih adanya resistensi dan literasi digital yang rendah, serta berbagai hambatan teknis seperti gangguan sistem, keterbatasan jaringan, dan belum meratanya sosialisasi.
3. Koordinasi antarinstansi yang belum maksimal dalam memastikan kontribusi aplikasi terhadap peningkatan PAD.



Indikator dari teori Strategi sebagai berikut.

- Formulasi strategi
- Implementasi strategi
- Evaluasi strategi

(Menurut J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2013)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG



Rekomendasi Straregi Pemerintah Daerah Untuk
Meningkatkan PAD Melalui Optimalisasi Aplikasi
SAMBARA

Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran

Sumber : Data Di Olah Peneliti (2025)