

*Received : 22 Sept 2025*

*Accepted : 17 Okt 2025*

*Published : 27 Okt 2025*

---

**STRATEGI BADAN PENDAPATAN DAERAH (BAPENDA)  
DALAM REALISASI PEMUNGUTAN PAJAK REKLAME  
BERDASARKAN PERATURAN WALI KOTA NOMOR 28 TAHUN  
2022  
DI KOTA BANDUNG**

Ganda Samosir<sup>1</sup>  
Danny Permana<sup>2</sup>  
Indra Kristian<sup>3</sup>

*1,2,3) Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Fisip Unjani*

Email Korespondensi :

***Abstract***

*This study aims to analyze the strategies implemented by the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Bandung City in realizing the collection of advertisement tax based on the Mayor's Regulation Number 28 of 2022. Using a qualitative descriptive approach, the research explores the effectiveness of the planning, implementation, and evaluation mechanisms in local tax management. The data were obtained through in-depth interviews, observations, and documentation with key informants consisting of Bapenda officials, private billboard operators, and the local community. The results indicate that Bapenda has implemented two main strategies: intensification and extensification of advertisement tax collection. However, the implementation still faces challenges related to coordination among agencies, inadequate taxpayer databases, and low public awareness of tax compliance. The study concludes that an integrated digital tax management system and consistent public socialization are necessary to optimize advertisement tax revenue and increase the city's local own-source revenue (PAD).*

***Keywords: advertisement tax, local revenue, tax management strategy, Bapenda Bandung.***

**PENDAHULUAN**

Penerapan otonomi daerah di Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah membawa konsekuensi besar terhadap sistem pembiayaan pembangunan. Daerah diharapkan mampu mandiri dalam mengelola keuangannya dan tidak lagi bergantung sepenuhnya pada pemerintah pusat. Salah satu sumber keuangan utama pemerintah daerah adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

---

diperoleh dari pajak, retribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain pendapatan yang sah. Dalam konteks ini, pajak daerah menjadi instrumen strategis yang berperan besar dalam mendukung keberlanjutan pembangunan daerah.

Salah satu jenis pajak daerah yang memiliki potensi tinggi untuk mendukung peningkatan PAD adalah pajak reklame. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pajak reklame merupakan kontribusi wajib kepada daerah atas penyelenggaraan media reklame baik oleh orang pribadi maupun badan hukum. Pajak ini tidak hanya berfungsi sebagai sumber penerimaan, tetapi juga memiliki dimensi pengaturan tata ruang kota dan estetika lingkungan. Dalam hal ini, Pemerintah Kota Bandung melalui Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2024 dan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 28 Tahun 2022 menetapkan tata cara pemungutan pajak reklame untuk menjamin ketertiban serta optimalisasi penerimaan daerah.

Kota Bandung sebagai salah satu kota besar di Indonesia memiliki dinamika ekonomi dan pembangunan yang pesat. Pertumbuhan sektor perdagangan, jasa, dan pariwisata di kota ini telah mendorong meningkatnya kebutuhan promosi melalui berbagai bentuk reklame seperti billboard, videotron, dan reklame berjalan. Fenomena ini memberikan peluang besar bagi Pemerintah Kota Bandung untuk meningkatkan penerimaan pajak reklame. Namun demikian, peningkatan potensi pajak reklame belum sepenuhnya diiringi dengan peningkatan efektivitas dalam pengelolaannya.

Berdasarkan hasil observasi dan laporan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bandung, masih ditemukan berbagai permasalahan seperti banyaknya reklame ilegal tanpa izin, rendahnya kesadaran wajib pajak, lemahnya koordinasi antarinstansi, serta belum optimalnya pengawasan dan pendataan. Kondisi ini menyebabkan potensi penerimaan pajak reklame tidak sepenuhnya tergali, bahkan menimbulkan ketidaktertiban visual kota. Di sisi lain, peran reklame dalam memperindah tata kota juga menjadi perhatian penting karena dapat memengaruhi citra Bandung sebagai kota kreatif dan pariwisata.

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

---

Untuk mengatasi hal tersebut, Pemerintah Kota Bandung melalui Bapenda menerapkan dua pendekatan strategi utama, yaitu strategi intensifikasi dan strategi ekstensifikasi. Strategi intensifikasi dilakukan melalui peningkatan pelayanan, sosialisasi, dan pembinaan kepada wajib pajak, sementara strategi ekstensifikasi diarahkan pada pencarian objek pajak baru serta peningkatan basis data reklame. Implementasi strategi ini menuntut sinergi antara perangkat daerah dan masyarakat, serta dukungan teknologi informasi yang terintegrasi.

Penelitian ini penting karena pengelolaan pajak reklame tidak hanya berdampak pada aspek fiskal, tetapi juga pada tata kelola kota secara keseluruhan. Melalui analisis terhadap strategi yang dijalankan oleh Bapenda Kota Bandung, penelitian ini berupaya memberikan pemahaman empiris mengenai efektivitas kebijakan lokal dalam meningkatkan PAD sekaligus menjaga ketertiban visual kota. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi perumusan kebijakan yang lebih komprehensif dalam pengelolaan pajak daerah, khususnya pajak reklame di Kota Bandung.

### *Kerangka Teori*

Strategi dalam konteks pemerintahan dapat dimaknai sebagai serangkaian kebijakan dan tindakan yang dirancang secara sadar untuk mencapai tujuan publik melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien. Menurut Mulgan (2015), strategi pemerintah mencakup proses yang dinamis antara penetapan tujuan, pemahaman lingkungan, penentuan arah kebijakan, pelaksanaan tindakan konkret, serta proses pembelajaran berkelanjutan yang memastikan adaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, strategi bukan sekadar dokumen rencana, melainkan suatu sistem manajemen pemerintahan yang mengintegrasikan visi, kebijakan, dan tindakan operasional dalam kerangka waktu tertentu.

Dalam konteks pengelolaan pajak daerah, teori strategi pemerintah ini relevan digunakan untuk menganalisis bagaimana lembaga publik seperti Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) mengatur, mengelola, dan mengevaluasi kebijakan pemungutan pajak

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

---

agar dapat berkontribusi optimal terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pajak reklame, sebagai salah satu sumber PAD yang signifikan di Kota Bandung, memerlukan strategi pengelolaan yang terarah dan adaptif terhadap perubahan lingkungan sosial, ekonomi, dan teknologi. Oleh karena itu, analisis dalam penelitian ini berfokus pada lima indikator strategi menurut Mulgan (2015): *purposes, environment, direction, action, dan learning*.

Indikator pertama, tujuan (*purposes*), berhubungan dengan orientasi strategis organisasi terhadap hasil yang ingin dicapai. Dalam manajemen pemerintahan, tujuan mencakup sasaran kebijakan, target kinerja, serta nilai publik yang diharapkan muncul dari kebijakan tersebut. Pada kasus Bapenda Kota Bandung, tujuan strategisnya adalah meningkatkan penerimaan pajak reklame dan menciptakan tata kelola pajak yang transparan, akuntabel, serta berkeadilan bagi seluruh wajib pajak. Penetapan tujuan ini penting sebagai dasar perencanaan dan alat pengendali dalam menilai keberhasilan strategi yang dijalankan.

Indikator kedua, lingkungan (*environment*), menekankan pentingnya pemahaman terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pelaksanaan strategi. Lingkungan eksternal dapat meliputi regulasi, kondisi ekonomi, kemajuan teknologi, serta tingkat partisipasi masyarakat, sedangkan lingkungan internal mencakup kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, dan sistem informasi. Dalam konteks Bapenda Kota Bandung, lingkungan strategisnya ditandai oleh perubahan regulasi daerah, peningkatan aktivitas bisnis di sektor reklame, serta tantangan digitalisasi yang belum sepenuhnya diadopsi oleh aparat pajak dan masyarakat.

Indikator ketiga, pengarahannya (*direction*), menjelaskan bagaimana pemerintah menetapkan kebijakan dan pedoman operasional untuk mencapai tujuan strategisnya. Pengarahanannya ini diwujudkan dalam bentuk kebijakan, regulasi, dan mekanisme koordinasi antarinstansi. Dalam penelitian ini, Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 28 Tahun 2022 berperan sebagai arah kebijakan yang menjadi dasar bagi pelaksanaan

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak reklame. Arahan ini juga mencakup penyusunan prosedur pelayanan, penagihan, serta pelaporan penerimaan pajak secara transparan dan berbasis teknologi.

Indikator keempat, tindakan (action), mencerminkan implementasi dari rencana strategis yang telah ditetapkan. Menurut Mulgan, tindakan strategis melibatkan pemanfaatan sumber daya secara efektif, penerapan inovasi kebijakan, dan pengambilan keputusan adaptif terhadap situasi lapangan. Dalam konteks Bapenda, tindakan strategis meliputi peningkatan pelayanan pajak reklame melalui sistem digital (*e-tax*), peningkatan kapasitas pegawai, sosialisasi wajib pajak, serta kerja sama lintas sektor untuk menekan angka pelanggaran reklame ilegal. Tindakan yang konsisten akan mencerminkan keberhasilan arah kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Indikator kelima, pembelajaran (learning), menjadi bagian penting dalam teori strategi pemerintah karena menekankan pentingnya refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Pembelajaran memungkinkan organisasi publik untuk menyesuaikan kebijakan dengan dinamika lingkungan dan pengalaman implementasi di lapangan. Dalam konteks Bapenda Kota Bandung, pembelajaran dapat diwujudkan melalui evaluasi program, monitoring hasil pemungutan pajak, serta penggunaan umpan balik dari masyarakat dan pelaku usaha untuk memperbaiki sistem pelayanan pajak. Proses pembelajaran ini juga menjadi sarana untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan agar lebih responsif terhadap kebutuhan publik dan perkembangan teknologi.

Dengan demikian, teori strategi pemerintah menurut Mulgan (2015) memberikan kerangka analitis yang komprehensif untuk memahami bagaimana strategi Bapenda Kota Bandung dijalankan dalam konteks pemungutan pajak reklame. Kelima indikator tersebut diantaranya *purposes, environment, direction, action, dan learning* akan digunakan dalam penelitian ini untuk menilai efektivitas strategi yang diterapkan, sekaligus mengidentifikasi hambatan dan peluang dalam mewujudkan pengelolaan pajak reklame yang lebih optimal dan berkelanjutan.

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam strategi Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bandung dalam merealisasikan pemungutan pajak reklame berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 28 Tahun 2022. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian tidak hanya pada hasil kuantitatif berupa angka penerimaan pajak, tetapi lebih pada pemahaman mendalam terhadap kebijakan, proses, dan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi strategi pajak daerah. Menurut Creswell (2018), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena sosial secara kontekstual melalui interaksi langsung dengan informan dan lingkungan penelitian.

Penelitian ini dilakukan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bandung, karena lembaga ini merupakan instansi teknis yang memiliki kewenangan penuh dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan pemungutan pajak daerah, termasuk pajak reklame. Lokasi penelitian dipilih secara purposive berdasarkan pertimbangan bahwa Bapenda merupakan aktor utama yang menerjemahkan kebijakan pajak reklame ke dalam praktik lapangan. Selain itu, beberapa titik lokasi reklame di wilayah Bandung seperti Jalan Asia Afrika, Dago, dan Sukajadi juga dijadikan area observasi untuk mengidentifikasi pelaksanaan pengawasan reklame dan kesesuaian dengan izin pajak yang dikeluarkan.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan relevansi dan keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan pajak reklame. Informan kunci terdiri atas Kepala Bapenda Kota Bandung, Kepala Bidang Pajak Daerah Lainnya (PDL), Kepala Seksi Pajak Reklame, staf pelaksana, serta beberapa wajib pajak reklame dari sektor swasta yang menjadi mitra pemerintah. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: (1) wawancara mendalam (in-depth interview) untuk memperoleh informasi substantif mengenai strategi dan hambatan pelaksanaan, (2) observasi langsung terhadap proses pelayanan

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

---

dan pengawasan reklame di lapangan, serta (3) dokumentasi terhadap dokumen resmi seperti laporan realisasi penerimaan pajak, regulasi daerah, dan data izin reklame. Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen guna meningkatkan validitas temuan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari tiga tahapan: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Pada tahap reduksi data, informasi yang diperoleh diseleksi dan dikategorikan berdasarkan lima dimensi teori Mulgan (2015), yaitu *purposes*, *environment*, *direction*, *action*, dan *learning*. Selanjutnya, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi dan matriks tematik untuk melihat pola hubungan antara strategi dan faktor-faktor penghambatnya. Penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus selama proses analisis, hingga diperoleh hasil yang konsisten dengan tujuan penelitian. Uji keabsahan data menggunakan empat kriteria dari Lincoln dan Guba (1985), yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Keabsahan diperoleh melalui triangulasi sumber dan metode, member check kepada informan kunci, serta dokumentasi hasil penelitian secara sistematis untuk menjamin transparansi dan replikabilitas.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas strategi Bapenda Kota Bandung dalam pengelolaan pajak reklame. Selain itu, hasil analisis ini juga menjadi dasar untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang lebih adaptif, efisien, dan sesuai dengan prinsip *good governance* dalam tata kelola keuangan daerah.

## **PEMBAHASAN**

### 1) Tujuan (Purposes)

Penetapan tujuan strategis merupakan fondasi utama dalam pelaksanaan kebijakan publik. Berdasarkan hasil penelitian, Bapenda Kota Bandung telah menetapkan dua sasaran utama dalam pengelolaan pajak reklame, yaitu (1)

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

---

meningkatkan realisasi penerimaan pajak reklame sebagai bagian dari PAD, dan (2) menertibkan penyelenggaraan reklame agar sesuai dengan ketentuan hukum dan estetika kota. Tujuan ini sejalan dengan visi Pemerintah Kota Bandung untuk menciptakan tata kelola pajak daerah yang akuntabel dan berorientasi pelayanan publik.

Namun, penelitian menemukan bahwa tujuan strategis tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam target operasional yang terukur di tingkat pelaksana. Dalam dokumen perencanaan tahunan, target peningkatan penerimaan pajak reklame belum didukung oleh indikator kinerja spesifik seperti tingkat kepatuhan wajib pajak atau jumlah reklame ilegal yang berhasil ditertibkan. Menurut Mulgan (2015), strategi yang baik menuntut adanya kejelasan orientasi hasil (*results-oriented strategy*) agar organisasi mampu memantau capaian secara sistematis. Dengan demikian, meskipun arah kebijakan sudah jelas, Bapenda masih perlu mengembangkan sistem pengukuran kinerja berbasis hasil agar proses perencanaan menjadi lebih efektif.

## 2) Lingkungan (Environment)

Faktor lingkungan menjadi variabel penting yang memengaruhi keberhasilan strategi pajak reklame di Kota Bandung. Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan eksternal Bapenda ditandai oleh tingginya pertumbuhan ekonomi dan aktivitas promosi bisnis yang mendorong peningkatan jumlah objek reklame di wilayah perkotaan. Namun di sisi lain, hal ini juga menimbulkan persoalan meningkatnya reklame tanpa izin (ilegal) dan kesulitan dalam melakukan pengawasan. Faktor eksternal lain adalah perubahan regulasi yang cepat, seperti penyesuaian terhadap Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, yang menuntut adaptasi kebijakan daerah secara simultan.

Sementara itu, dari sisi lingkungan internal, penelitian menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia dan sistem informasi di Bapenda masih terbatas. Jumlah pegawai di seksi pajak reklame belum proporsional dengan jumlah objek reklame yang harus diawasi, dan sebagian besar proses administrasi masih dilakukan secara manual meskipun sistem e-tax telah diterapkan. Kondisi ini berimplikasi pada lambatnya proses

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

---

validasi data dan penetapan pajak. Menurut teori Mulgan (2015), organisasi publik yang adaptif harus mampu menyesuaikan strategi dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kelembagaan melalui pelatihan, rekrutmen berbasis kompetensi, serta integrasi sistem informasi menjadi faktor kunci keberhasilan Bapenda dalam menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan strategisnya.

### 3) Pengarahan (Direction)

Aspek pengarahan mencakup penyusunan kebijakan, pembagian peran, dan koordinasi antarinstansi. Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat Bapenda, arah kebijakan pengelolaan pajak reklame di Kota Bandung telah dituangkan dalam Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 28 Tahun 2022, yang mengatur secara teknis tata cara pemungutan, penetapan, dan pengawasan reklame. Dokumen ini berfungsi sebagai pedoman utama bagi seluruh pelaksana pajak reklame di tingkat daerah. Selain itu, Bapenda juga menjalin kerja sama dengan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), Satpol PP, dan Dinas Komunikasi dan Informatika dalam proses perizinan serta pengawasan.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi antarinstansi belum berjalan optimal. Proses penghapusan reklame ilegal seringkali terkendala karena tidak adanya sistem pelaporan terintegrasi antara Bapenda dan Satpol PP. Selain itu, belum ada mekanisme evaluasi lintas instansi yang bersifat periodik untuk menilai efektivitas penerapan Peraturan Wali Kota. Kondisi ini mengindikasikan bahwa arah kebijakan belum sepenuhnya diikuti oleh sistem koordinasi yang kuat. Padahal menurut Mulgan (2015), pengarahan strategis harus disertai dengan komunikasi dan kolaborasi antarpemangku kepentingan agar kebijakan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga operasional.

### 4. Tindakan (Action)

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

Implementasi kebijakan pajak reklame di Kota Bandung dijalankan melalui dua strategi utama, yaitu intensifikasi dan ekstensifikasi. Strategi intensifikasi dilakukan dengan memperbaiki sistem administrasi, memperluas layanan digital, dan melakukan sosialisasi wajib pajak. Bapenda telah mengembangkan aplikasi e-Pajak yang memungkinkan wajib pajak melakukan pendaftaran dan pembayaran secara daring. Sementara itu, strategi ekstensifikasi diarahkan pada penemuan objek pajak baru melalui pendataan lapangan dan kerja sama dengan pihak ketiga.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kedua strategi tersebut telah memberikan hasil positif terhadap peningkatan penerimaan pajak reklame. Namun, efektivitasnya masih terbatas oleh minimnya sosialisasi, resistensi wajib pajak terhadap sistem digital, dan lemahnya penegakan hukum terhadap reklame ilegal. Dalam praktiknya, banyak wajib pajak yang masih melakukan pembayaran manual karena belum memahami sistem baru. Di sisi lain, penertiban reklame ilegal memerlukan dukungan Satpol PP yang masih terbatas dalam jumlah personel. Hal ini menunjukkan bahwa tindakan strategis belum sepenuhnya diiringi oleh kapasitas pelaksana yang memadai. Sesuai pandangan Mulgan (2015), tindakan strategis harus disertai dengan mekanisme adaptasi, inovasi, dan pemantauan agar dapat menjawab perubahan di lapangan.

##### 5. Pembelajaran (Learning)

Pembelajaran strategis merupakan tahap reflektif yang memastikan organisasi publik mampu beradaptasi dengan perubahan dan memperbaiki kinerjanya. Berdasarkan hasil penelitian, Bapenda Kota Bandung telah melakukan evaluasi penerimaan pajak reklame secara periodik setiap triwulan dan menyusun laporan realisasi pendapatan tahunan yang disampaikan kepada Pemerintah Kota. Namun, proses evaluasi ini masih bersifat administratif dan belum digunakan sebagai dasar perbaikan strategi. Belum ada forum pembelajaran kelembagaan yang mengumpulkan pengalaman lapangan dari pegawai, masyarakat, dan wajib pajak untuk diolah menjadi inovasi kebijakan.

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

Menurut teori Mulgan (2015), pembelajaran institusional seharusnya melibatkan siklus umpan balik yang mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks ini, Bapenda perlu memperkuat sistem evaluasi berbasis data dan melakukan knowledge management agar pembelajaran tidak hanya berhenti pada tingkat laporan, tetapi juga menjadi sarana peningkatan kapasitas organisasi. Melalui proses pembelajaran yang sistematis, strategi pengelolaan pajak reklame dapat terus disempurnakan sehingga mampu menghadapi perubahan regulasi dan perkembangan teknologi di masa mendatang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi Bapenda Kota Bandung dalam pemungutan pajak reklame telah berjalan sesuai dengan prinsip manajemen strategis publik, namun implementasinya masih menghadapi kendala struktural dan kultural. Aspek purposes dan direction sudah cukup jelas secara normatif, tetapi pelaksanaannya belum sepenuhnya konsisten karena keterbatasan sumber daya dan koordinasi. Aspek environment dan action menunjukkan perlunya penguatan teknologi dan peningkatan kapasitas aparatur, sementara learning masih menjadi area yang paling lemah.

Secara teoritis, penelitian ini menegaskan relevansi teori strategi pemerintahan Mulgan (2015) dalam konteks birokrasi daerah Indonesia, di mana strategi publik memerlukan keseimbangan antara perencanaan, kolaborasi, dan pembelajaran kelembagaan. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan arah kebijakan bagi pemerintah daerah untuk mengoptimalkan strategi pengelolaan pajak reklame melalui transformasi digital, kolaborasi antarinstansi, dan inovasi berbasis evaluasi berkelanjutan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, strategi Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bandung dalam merealisasikan pemungutan pajak reklame telah dijalankan melalui pendekatan strategis yang mengacu pada Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 28

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

---

Tahun 2022. Strategi tersebut berorientasi pada dua hal utama: peningkatan penerimaan pajak daerah (PAD) dan penertiban penyelenggaraan reklame di wilayah perkotaan. Melalui penerapan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi, Bapenda berupaya memperkuat tata kelola pajak dengan memperluas basis pajak, meningkatkan pelayanan, serta melakukan inovasi digitalisasi dalam sistem pemungutan.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi tersebut masih menghadapi berbagai tantangan. Pada aspek tujuan (purposes), sasaran strategis belum diterjemahkan ke dalam ukuran kinerja yang terukur dan konsisten di tingkat pelaksana. Pada aspek lingkungan (environment), dinamika eksternal seperti perubahan regulasi dan peningkatan jumlah reklame ilegal belum sepenuhnya diimbangi oleh kesiapan internal organisasi. Pada aspek pengarahannya (direction), koordinasi antarinstansi belum berjalan optimal. Sedangkan pada aspek tindakan (action), implementasi kebijakan belum didukung oleh tingkat kesadaran wajib pajak yang tinggi. Adapun pada aspek pembelajaran (learning), proses evaluasi dan umpan balik strategis masih bersifat administratif dan belum digunakan sebagai sarana inovasi kelembagaan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas strategi Bapenda Kota Bandung sangat dipengaruhi oleh sinkronisasi antara perencanaan strategis, kapasitas kelembagaan, koordinasi lintas sektor, serta kemampuan institusi dalam beradaptasi dan belajar dari pengalaman kebijakan. Oleh karena itu, strategi pengelolaan pajak reklame perlu diarahkan pada model manajemen yang berbasis data, kolaborasi, dan inovasi berkelanjutan untuk memperkuat kemandirian fiskal daerah.

## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis terhadap lima dimensi strategi pemerintahan menurut Mulgan (2015), maka disampaikan tiga saran strategis sebagai berikut:

*Received : 22 Sept 2025**Accepted : 17 Okt 2025**Published : 27 Okt 2025*

- 
- 1) Pemerintah Kota Bandung melalui Bapenda perlu menetapkan sasaran strategis pengelolaan pajak reklame yang terukur, berbasis indikator kinerja, dan disesuaikan dengan dinamika lingkungan ekonomi serta sosial kota. Perencanaan strategi harus dilengkapi dengan peta potensi pajak reklame (tax mapping) berbasis digital agar arah kebijakan lebih presisi. Selain itu, Bapenda perlu meningkatkan kapasitas kelembagaan melalui pelatihan teknis dan peningkatan kompetensi aparatur di bidang perencanaan pajak serta penguasaan teknologi informasi. Pemahaman terhadap lingkungan eksternal — seperti tren promosi bisnis, teknologi reklame digital, dan perilaku wajib pajak — juga perlu diintegrasikan dalam proses perumusan strategi jangka menengah.
  - 2) Dalam aspek pengarahannya dan pelaksanaan strategi, Bapenda perlu memperkuat koordinasi antarinstansi dengan membangun sistem komunikasi dan pelaporan terintegrasi antara Bapenda, DPMPTSP, Satpol PP, dan Diskominfo. Pembentukan Joint Task Force lintas instansi dapat mempercepat proses penegakan hukum terhadap reklame ilegal dan memastikan kesesuaian izin dengan lokasi penempatan. Di sisi lain, implementasi tindakan perlu disertai dengan peningkatan partisipasi wajib pajak, baik melalui sosialisasi langsung, media digital, maupun kemitraan dengan asosiasi pelaku usaha reklame. Pengembangan sistem e-Pajak Reklame berbasis peta digital (geo-tagging) juga disarankan untuk mempercepat validasi objek pajak dan meningkatkan transparansi layanan.
  - 3) Bapenda perlu mengubah proses evaluasi yang bersifat administratif menjadi sistem evaluasi berbasis pembelajaran kelembagaan (institutional learning). Evaluasi tidak hanya mengukur target penerimaan, tetapi juga mengidentifikasi praktik terbaik (best practices), hambatan pelaksanaan, dan peluang inovasi kebijakan. Untuk itu, perlu dibangun database hasil evaluasi tahunan yang dapat digunakan sebagai acuan penyempurnaan strategi di periode berikutnya. Selain itu, penerapan knowledge management system di lingkungan Bapenda akan

*Received : 22 Sept 2025*

*Accepted : 17 Okt 2025*

*Published : 27 Okt 2025*

---

mendorong pembelajaran berkelanjutan, memperkuat budaya inovasi, dan meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan kebijakan fiskal maupun teknologi.

## REFERENSI

- Agustino, L. (2012). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Bachrul Elmi. (2012). *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung. (2024). *Laporan Realisasi Penerimaan Pajak Reklame Tahun 2023*. Bandung: Pemerintah Kota Bandung.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). New York: Routledge.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulgan, R. (2015). *Making Public Policy: Institutions, Values, and Instruments*. London: Routledge.
- Nugroho, R. (2017). *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan, dan Etika Kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. (1972). *Principles of Management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2012). *Economic Development* (11th ed.). Boston: Pearson Education.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 9*.

*Received : 22 Sept 2025*

*Accepted : 17 Okt 2025*

*Published : 27 Okt 2025*

---

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244.*

United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document*. New York: UNDP.

Winarno, B. (2014). *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.