

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGALIHAN  
PAJAK BUMI DAN BANGUNAN SEKTOR PEDESAAN  
DAN PERKOTAAN DI KOTA LUBUKLINGGAU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**RIMA NOVITA**

**NIM. 500045852**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2015**

## ABSTRACT

### IMPLEMENTATION MODEL OF TAX COLLECTION AUTHORITY TRANSFER OF LAND AND BUILDING TAX ESPECIALLY RURAL AND URBAN AT LUBUKLINGGAU CITY

Rima Novita

[rimanopita81@gmail.com](mailto:rimanopita81@gmail.com)

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

This research was based on the issuance of Law No. 28 Year 2009 on Regional Taxes and Levies. There are some changes on the tax object area where the central government devolved the management of land and building tax Rural Urban (PBB-P2) to the Regional Government. The purpose of this study is to describe and analyze (1) Implementation Model of the PBB-P2 transfer policy of the central taxes into local taxes, (2) Factors affecting the transfer of policy implementation of the PBB-P2. This research is a explorative qualitative research using primary data and secondary. Data collection techniques used were interviews with Head of the PBB and BPTHB along Section Chief and Staff Dispenda Lubuklinggau and Camat Lubuklinggau Timur I and Lurah Air Kati, observation at revenue Lubuklinggau and documentation study official documents in Dispenda Lubuklinggau. Data obtained through the analysis of data using models Miles and Huberman. Results of the study: (1) Preparation and implementation of the PBB-P2 transfer as crushing local taxes done that with the establishment of law No. 6 Year 2013 on Land and Building Tax Rural and Urban, Mayor Regulation No. 53 Year 2013 on Guidelines for the Implementation of the law No. 6 in 2013, Revenue organizational structure formation, preparation and improvement of human resources, availability of infrastructure and the establishment of a system of cooperation with related parties (2) The factors supporting the implementation of this policy are: the availability of budget, the participation of related SKPD, KPP Pratama participation and cooperation with the Bank Sumsel Babel. While the factors that inhibit the absence of a management plan of the PBB-P2, has not been drawn up SOP on the management of the PBB-P2, the data obtained from the KPP Pratama is less accurate, the uneven distribution of tasks, as well as less intensive coordination and communication as yet dissemination and Perwako implementation of government decisions on the PBB-P2 to Camat, Lurah, RT and community. Rekomends for The Lubuklinggau government must immediately: Land Value Zone set as the basis for establishing the PBB-P2, to disseminate to the public about the PBB-P2 which has become local taxes, preparing the PBB-P2 SOP management, improve the capacity of the apparatus and not to reposition and rotate both officials and staff who have competence taxation.

*Keywords:* Transfer of PBB-P2, Local Tax, Preparation and Implementation

## ABSTRAK

### MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGALIHAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PEDESAAN DAN PERKOTAAN DI KOTA LUBUKLINGGAU

Rima Novita  
[rimanopita81@gmail.com](mailto:rimanopita81@gmail.com)

Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh terbitnya Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Terdapat beberapa perubahan mengenai objek pajak daerah dimana Pemerintah Pusat mengalihkan kewenangan pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan Perkotaan (PBB-P2) kepada Pemerintah Daerah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis (1) Model Implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah, (2) Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif eksploratif dengan menggunakan data-data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan Kepala Bidang PBB dan BPTHB, Kepala Seksi serta Staf di Dispenda Kota Lubuklinggau dan Camat Lubuklinggau Timur I dan Lurah Air Kati, observasi dan studi dokumentasi dokumen kedinasan di Dispenda Kota Lubuklinggau. Data diperoleh melalui analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian: (1) Persiapan dan pelaksanaan pengalihan PBB-P2 sebagai pajak daerah telah dilakukan yaitu dengan penetapan Perda Nomor 6 Tahun 2013 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan, Peraturan Walikota Nomor 53 Tahun 2013 tentang Petunjuk Pelaksanaan Perda Nomor 6 Tahun 2013, terbentuknya struktur organisasi Dispenda, penyiapan dan peningkatan SDM, tersedianya sarana dan prasarana dan terjalannya sistem kerjasama dengan pihak-pihak terkait (2) Faktor-faktor pendukung implementasi kebijakan ini adalah: tersedianya anggaran, adanya partisipasi SKPD terkait, partisipasi KPP Pratama dan kerjasama dengan Bank Sumsel Babel. Sementara faktor-faktor yang menghambat adalah tidak adanya dokumen rencana pengelolaan PBB-P2, belum disusunnya SOP tentang pengelolaan PBB-P2, data-data yang diperoleh dari KPP Pratama kurang akurat, pembagian tugas yang kurang merata, serta kurang intensifnya koordinasi dan komunikasi karena belum dilaksanakannya sosialisasi tentang Perda dan Perwal tentang PBB-P2 kepada Camat, Lurah, RT dan masyarakat. Saran: Pemerintah Kota Lubuklinggau harus segera: menetapkan Zona Nilai Tanah sebagai dasar untuk menetapkan PBB-P2, melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang PBB-P2 yang telah menjadi pajak daerah, menyusun SOP pengelolaan PBB-P2, meningkatkan kapasitas aparatur dan tidak mereposisi dan merotasi baik Pejabat dan Staf yang memiliki kompetensi bidang perpajakan.

**Kata Kunci:** Pengalihan PBB-P2, Pajak Daerah, Persiapan dan Pelaksanaan

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Model Implementasi Kebijakan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan Di Kota Lubuklinggau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, .....2015

Yang Menyatakan



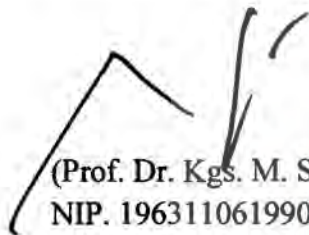
(Rima Novita)  
NIM. 500045852

## LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

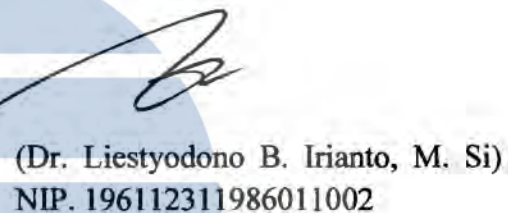
JUDUL TAPM : Model Implementasi Kebijakan Pengalihan Pajak Bumi  
dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan Di Kota  
Lubuklinggau  
NAMA : Rima Novita  
NIM : 500045852  
PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik

Pembimbing I,

Pembimbing II,



(Prof. Dr. Kgs. M. Sobri, M. Si)  
NIP. 196311061990031001



(Dr. Liestyodono B. Irianto, M. Si)  
NIP. 196112311986011002

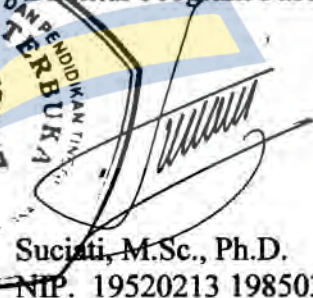
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan  
Ilmu Politik Program Pascasarjana,

Direktur Program Pascasarjana,



Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 195910271986031003



Suciati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Rima Novita  
NIM : 500045852  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul Tesis : Model Implementasi Kebijakan Pengalihan Pajak Bumi Dan  
Bangunan Pedesaan dan Perkotaan Di Kota Lubuklinggau

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 13 Juni 2015  
W a k t u : 08.00 – 10.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji :  
Dr. Muhammad Yunus, SS., MA

Penguji Ahli:  
Prof. Dr. Sangkala, MA

Pembimbing I:  
Prof. Dr. Kgs. M. Sobri, M. Si

Pembimbing II :  
Dr. Liestyodono B. Irianto, M. Si

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia dan ridhoNYA sehingga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul **“Model Implementasi Kebijakan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan Di Kota Lubuklinggau”** ini dapat diselesaikan.

Penyusunan TAPM ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka. Dalam penyusunan TAPM ini berbagai pihak telah banyak memberikan dorongan, bantuan serta masukan kepada penulis. Oleh karena itu penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Suciati, M. Sc selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Dr. Darmanto, M.Ed selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka;
3. Dr. Jamaludin, M. Si selaku Kepala UPBJJ-UT Palembang;
4. Prof. Dr. Kgs. M. Sobri, M. Si selaku Pembimbing I dan Dr. Liestyodono B. Irianto, M. Si selaku Pembimbing II yang telah memberikan pengetahuan dan bimbingan yang sangat bermanfaat bagi penyusunan TAPM ini;
5. Dr. Muhammad Yunus, S.S.,M.A selaku Ketua Komisi Penguji dan Prof. Dr. Sangkala, M.A selaku Penguji Ahli;
6. Steven Anthony, SIP, M. Si selaku Penanggung Jawab MAP UPBJJ-UT Palembang;
7. Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Lubuklinggau beserta seluruh jajarannya atas segala bantuan dan kemudahan yang diberikan selama pelaksanaan penelitian sehingga TAPM ini dapat selesai tepat pada waktunya;
8. Kedua orang tua tercinta Drs. H. Qorik Ony dan Hj. Marlini, SPd dan juga adik-adik tersayang Mario Agung Muliawan, ST, MM dan Ary Satria, SE., Ak atas doa dan dukungan moril dan materil yang telah diberikan selama ini;

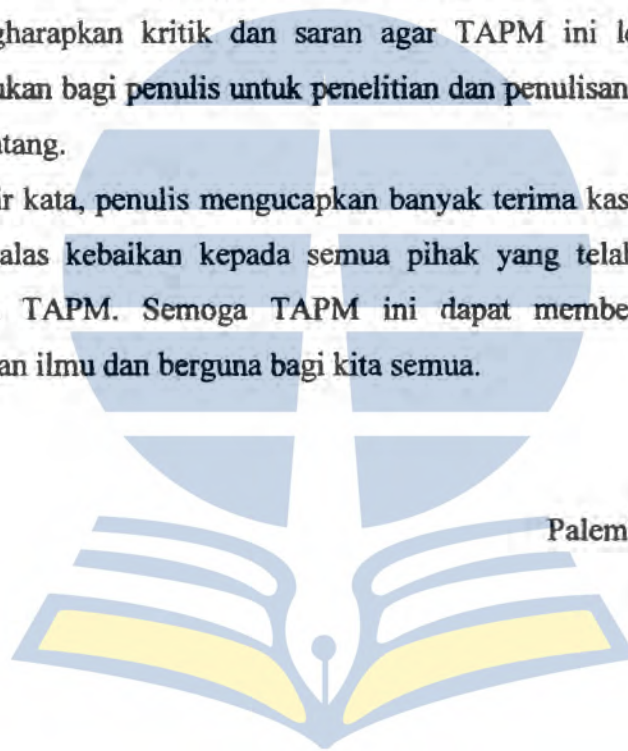
9. Suamiku terkasih Mardiyanto, SE., M. Si atas segala dorongan, kesabaran dan perhatian selama ini serta untuk kedua putera tersayang Andriano Rizkhi Pratama dan Rava Ananda Satya;
10. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Magister Adminitrasi Publik UPBJJ-UT Palembang Pokjar Lubuklinggau yang telah membantu dalam menyelesaikan TAPM ini.

Dengan keterbatasan pengalaman, pengetahuan maupun pustaka yang ditinjau penulis menyadari bahwa TAPM ini masih banyak kekurangan dan perlu pengembangan lebih lanjut agar benar-benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar TAPM ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah dimasa yang akan datang.

Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga Allah SWT membalas kebaikan kepada semua pihak yang telah banyak membantu penyelesaian TAPM. Semoga TAPM ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu dan berguna bagi kita semua.

Palembang, Juni 2015

Penulis,





## Riwayat Hidup

Nama : Rima Novita  
NIM : 500045852  
Program Studi : Administrasi Publik  
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang / 03 November 1981

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Palembang Pada Tahun 1993  
Lulus SMP di Palembang Pada Tahun 1996  
Lulus SMA di Palembang Pada Tahun 1999  
Lulus S1-Ekonomi di Palembang Pada Tahun 2003

Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2003 s/d 2005 sebagai Staf Administrasi di PT. BFI Finance, Tbk Cabang Palembang  
- Tahun 2005 s/d 2008 sebagai Staf Verifikasi dan Pembukuan di Bagian Keuangan di Setda Lubuklinggau  
- Tahun 2008 s/d 2009 sebagai Staf Perbendaharaan di DPPKA Lubuklinggau  
- Tahun 2009 s/d 2012 sebagai Kasi Belanja Langsung di DPPKA Lubuklinggau  
- Tahun 2012 s/d Januari 2015 sebagai Kabid Perbendaharaan di DPPKA Lubuklinggau  
- Januari 2015 s/d sekarang sebagai Staf Tata Usaha di Kantor Lingkungan Hidup Lubuklinggau

Lubuklinggau,

2015

Rima Novita  
NIM. 500045852

## DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Persetujuan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Bagan	xii
Daftar Gambar	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori	12
1. Kebijakan Publik	12
2. Implementasi Kebijakan	15
3. Model-Model Implementasi Kebijakan Publik	17
4. Pajak Daerah	22
5. Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 15/PMK.07/2014 dan Nomor 10 Tahun 2014	24
6. Teori Yang Dipilih Dalam Penelitian	31
B. Penelitian Terdahulu	31
C. Kerangka Berpikir	37
D. Operasionalisasi Konsep	39
1. Definisi Konsep	40
2. Fokus Penelitian	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian	43
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	44
C. Prosedur Pengumpulan Data	44
D. Metode Analisis Data	45
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian	47
1. Deskripsi Kota Lubuklinggau	47
2. Deskripsi Objek Penelitian	50
B. Hasil	66

C. Pembahasan	80
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. KESIMPULAN	91
B. SARAN	93
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	95
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	
Lampiran 1 Pedoman Wawancara	97
Lampiran 2 Transkrip Wawancara	103



## DAFTAR TABEL

Tabel. 1	Ketetapan dan Realisasi PBB-P2 Kota Lubuklinggau Tahun 2013	7
Tabel. 2	Ketetapan dan Realisasi PBB-P2 Kota Lubuklinggau Tahun 2014	8
Tabel. 3	Matriks Penelitian Terdahulu	35
Tabel. 4	<i>Fokus Penelitian</i>	42
Tabel. 5	Jumlah Pegawai Yang Menduduki Jabatan	64
Tabel. 6	Rekapitulasi Anggaran Kegiatan PBB-P2 Tahun 2013-2014	71
Tabel. 7	Matriks Hasil Penelitian	90



## DAFTAR BAGAN

Bagan. 1	Model Implementasi Kebijakan Menurut Van Meter Dan Van Horn	19
Bagan. 2	Kerangka Berpikir	39
Bagan. 3	Struktur Organisasi Dispenda Kota Lubuklinggau	66
Bagan 4	Struktur Organisasi KPP Pratama	68



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Ruang Pelayanan	72
Gambar 2. Ruang Pelayanan	72
Gambar 3. Ruang Entry Data	73
Gambar 4. Ruang Server	73
Gambar 5. Ruang Loker Pembayaran	74



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pembangunan merupakan usaha terencana dan terarah untuk meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat secara maksimal. Pembangunan nasional merupakan harapan bagi masyarakat untuk mendapatkan kehidupan yang adil, makmur dan sejahtera. Oleh karena itu untuk melaksanakan pembangunan dibutuhkan dana yang memadai.

Pembiayaan kebutuhan daerah yang selalu meningkat setiap tahunnya yang selama ini masih sebagian besar dibiayai dari Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK) dari pemerintah pusat dianggap kurang mencerminkan bentuk kemandirian daerah. Hal ini pada akhirnya tidak memberikan insentif bagi daerah untuk menggunakan anggaran secara efisien. Jika sebagian besar pembiayaan kebutuhan daerah diperoleh dari DAU dan DAK, maka otomatis peran pemerintah daerah dalam mengelola pemerintahannya dianggap menjadi kurang dewasa.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, maka penyelenggaraan pemerintahan daerah dilakukan dengan memberikan kewenangan yang seluas-luasnya disertai dengan pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan Negara.

Tiap-tiap daerah mempunyai hak dan kewajiban mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Untuk menyelenggarakan pemerintahan tersebut, daerah berhak mengenakan pungutan kepada masyarakat. Untuk meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan otonomi daerah, Pemerintah Daerah diberi kewenangan dalam perpajakan dan retribusi.

Kebijakan pajak merupakan instrumen kebijakan fiskal yang ditetapkan pemerintah untuk melakukan fungsi alokasi, distribusi, regulasi dan stabilisasi (Musgrave dan Musgrave dalam Nasucha, 2004:49). Sebagai suatu kebijakan publik maka kebijakan perpajakan mengikat seluruh penduduk Indonesia. Selama ini pungutan daerah berupa pajak dan retribusi diatur dengan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000, dimana hasil penerimaan pajak dan retribusi diakui belum memadai dan memiliki peranan yang relatif kecil terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) khususnya bagi daerah Kabupaten dan Kota.

Untuk menunjang pembangunan di daerah maka pemerintah pusat menerbitkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang memberikan kewenangan yang lebih besar kepada daerah dalam mengatur pajak daerah dan retribusi daerah, meningkatkan akuntabilitas dalam penyediaan layanan dan pemerintahan, memperkuat otonomi daerah serta memberikan kepastian hukum bagi masyarakat dan dunia usaha.

Hal yang paling mendasar dalam UU 28/2009 adalah dialihkannya Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dan Pajak Bumi dan



Bangunan Perdesaaan dan Perkotaan (PBB-P2) menjadi pajak daerah. Pajak daerah dan retribusi daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai pelaksanaan pemerintahan daerah.

Kedua jenis pajak tersebut layak untuk ditetapkan menjadi pajak daerah karena memenuhi kriteria suatu pajak daerah antara lain ditinjau dari aspek lokalitas, hubungan antara pembayar pajak dan yang menikmati manfaat pajak serta praktek yang umum di berbagai Negara. Pengalihan kedua jenis pajak tersebut merupakan langkah fundamental yang dilakukan dalam rangka memperbaiki struktur keuangan daerah dan suatu bentuk tindak lanjut kebijakan otonomi daerah serta desentralisasi fiskal. Dengan demikian BPHTB dan PBB-P2 diharapkan bisa meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, akuntabilitas serta transparansi dalam pengelolaan PBB-P2.

Berdasarkan Pasal 185 UU 28/2009, maka sejak tanggal 1 Januari 2010 Pemerintah Kabupaten/Kota sudah diperbolehkan untuk menerima pengalihan PBB-P2 dan BPHTB. Berkaitan dengan pengalihan tersebut maka pemerintah pusat akan mengalihkan semua kewenangan terkait pengelolaan PBB-P2 kepada Kabupaten/Kota. Kewenangan tersebut antara lain: proses pendataan, penilaian, penetapan, pengadministrasian, pemungutan/penagihan dan pelayanan.

Pada awalnya PBB-P2 merupakan pajak yang proses administrasinya dilakukan oleh pemerintah pusat sedangkan penerimaannya dibagikan ke pemerintah kabupaten/kota dengan proporsi sebesar 64,8%, kepada pemerintah provinsi sebesar 16,2%, kepada pemerintah pusat sebesar 10% dan biaya pemungutan sebesar 9%. Setelah pengalihan ini maka semua pendapatan dari

sektor PBB-P2 akan masuk ke dalam kas pemerintah daerah. Untuk meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah paling lambat tanggal 1 Januari 2014 seluruh proses pengelolaan PBB-P2 akan dilakukan oleh pemerintah daerah. Dilihat dari berbagai aspek, pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah merupakan kebijakan yang tepat. UU 28/2009 berlaku untuk seluruh pemerintah daerah di Indonesia, tidak terkecuali Pemerintah Kota Lubuklinggau. Diserahkannya PBB-P2 kepada daerah kabupaten/kota merupakan peluang sekaligus tantangan kepada Pemerintah Kota Lubuklinggau dalam meningkatkan kemampuan keuangan daerah.

Berdasarkan amanat Pasal 182 angka 1 UU 28/2009 dan guna mengatur tahapan persiapan pengalihan PBB-P2, maka ditetapkan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 213/PMK.07/2010 Nomor 58 Tahun 2010 Tentang Tahapan Persiapan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah selanjutnya diganti dengan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 15/PMK.07/2014 dan Nomor 10 Tahun 2014 tentang Tahapan Persiapan dan Pelaksanaan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah. Pada Pasal 5 Ayat (1) Peraturan Bersama Menteri, dalam rangka menerima pengalihan kewenangan pemungutan PBB-P2 maka Pemerintah Daerah bertugas dan bertanggung jawab menyiapkan:

1. Peraturan Daerah, Peraturan Kepala Daerah dan SOP;
2. Struktur organisasi dan tata kerja;
3. Sumber daya manusia;
4. Sarana dan prasarana;

5. Kerjasama dengan pihak terkait, antara lain Kantor Pelayanan Pajak, Perbankan, Kantor Pertanahan dan Notaris/Pejabat Pembuat Akta Tanah; dan
6. Pembukaan rekening penampungan PBB-P2 pada bank yang sehat.

Dari workshop pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah pada tanggal 19-20 November 2013 yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan bekerjasama dengan Direktorat Jenderal Pajak maka untuk persiapan pemungutan PBB-P2, daerah perlu menyiapkan beberapa hal yaitu:

1. Regulasi hukum yang terdiri dari Perda, Peraturan Kepala Daerah dan SOP yang terkait dengan proses pendataan, penilaian, penetapan, penagihan, pembayaran dan pengawasan;
2. Organisasi yang memadai untuk melaksanakan pendataan, penilaian, penetapan, penagihan, pembayaran dan pengawasan;
3. Sumber daya manusia yang memadai baik dari sisi jumlah maupun kompetensi, khususnya SDM yang mampu melakukan pendataan, penilaian dan penetapan objek pajak, pengolahan data dan pencetakan dokumen perpajakan (SPOP dan SPPT), penagihan dan pelayanan pembayaran;
4. Sarana dan prasarana pendukung, antara lain berupa ruang pelayanan kepada wajib pajak, peralatan komputer, printer dan sistem aplikasi untuk pengolahan basis data PBB-P2;
5. Kerjasama dengan instansi terkait lainnya, seperti Bank yang akan dijadikan tempat pembayaran, Kantor Pertanahan, Notaris dan PPAT, Kantor Pelayanan Pajak setempat;
6. Sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat, antara lain mengenai pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah, perubahan SPPT termasuk penghitungan

ketetapan PBB-P2 berdasarkan tarif dan NJOP yang ditetapkan oleh daerah, serta tatacara pembayaran dan penagihan.

(Sumber: <http://www.djpk.depkeu.go.id>)

Hampir seluruh instansi terkait, utamanya jajaran Kementerian Keuangan dan Kementerian Dalam Negeri memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperlancar pemungutan PBB-P2 oleh daerah. Namun demikian, persiapan yang matang dan partisipasi aktif dari pemerintah daerah merupakan faktor penentu kelancaran pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah. Peralihan PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah akan berpengaruh terhadap jumlah pajak yang dipungut karena sebagian besar potensi PBB-P2 yang ada dapat dipungut oleh daerah sehingga jumlah pungutan diasumsikan akan meningkat jika dilakukan persiapan yang optimal. Dan juga dengan dialihkannya PBB-P2 menjadi pajak daerah diharapkan kualitas pelayanan kepada masyarakat tidak mengalami penurunan.

Pada periode sebelum pengalihan PBB-P2 dilaksanakan, peranan dari pemerintah daerah dalam proses pemungutan PBB-P2 sudah ada dan sangat penting. Setelah ditetapkan oleh KPP Pratama maka SPPT yang telah diterbitkan tersebut diserahkan kepada Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendapatan Daerah untuk didistribusikan kepada Camat dan Lurah. Aparatur kelurahan merupakan ujung tombak pelaksanaan pemungutan PBB-P2 di lapangan dalam menyampaikan SPPT dan pengumpulan pemungutan PBB-P2 dari wajib pajak. Setelah diterima dari wajib pajak pungutan PBB-P2 tersebut disetorkan ke kas negara melalui bank yang ditunjuk sebagai penerima setoran pajak. Camat berperan sebagai koordinator kelurahan-kelurahan yang ada di wilayah

Kecamatannya. Tugas dari pihak kecamatan juga membuat laporan realisasi pemungutan PBB-P2 untuk dilaporkan kepada Sekretaris Daerah melalui Dinas Pendapatan Daerah. Pada saat dialihkan menjadi pajak daerah tugas dan wewenang Kelurahan dan Kecamatan juga tidak jauh berbeda.

Tahun 2013 Pemerintah Kota Lubuklinggau belum melaksanakan kebijakan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah dikarenakan seluruh sumber daya untuk proses pengalihan tersebut masih dalam tahap persiapan. Adapun untuk target dan realisasi PBB tahun 2013 sebelum peralihan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Ketetapan dan Realisasi PBB-P2 Kota Lubuklinggau Tahun 2013**

NO	KECAMATAN	KETETAPAN	REALISASI	%
1	LUBUKLINGGAU BARAT I	Rp 272.601.911,00	Rp 272.788.847,00	100,07
2	LUBUKLINGGAU BARAT II	Rp 362.085.042,00	Rp 362.283.031,00	100,05
3	LUBUKLINGGAU TIMUR I	Rp 651.048.337,00	Rp 651.048.337,00	100,00
4	LUBUKLINGGAU TIMUR II	Rp 573.040.184,00	Rp 573.040.184,00	100,00
5	LUBUKLINGGAU SELATAN I	Rp 86.662.139,00	Rp 86.662.139,00	100,00
6	LUBUKLINGGAU SELATAN II	Rp 318.082.053,00	Rp 318.082.053,00	100,00
7	LUBUKLINGGAU UTARA I	Rp 122.129.008,00	Rp 122.129.008,00	100,00
8	LUBUKLINGGAU UTARA II	Rp 297.997.076,00	Rp 297.997.076,00	100,00
	<b>JUMLAH</b>	<b>Rp 2.683.645.750,00</b>	<b>Rp 2.684.030.675,00</b>	<b>100,01</b>

Sumber: Dispenda Kota Lubuklinggau

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa target PBB-P2 untuk Kota Lubuklinggau terealisasi sebesar Rp 2.684.030.675,00 atau sebesar 100% dari ketetapan sebesar Rp 2.683.645.750,00.

Pada tahun 2014 Pemerintah Kota Lubuklinggau telah mengalihkan PBB-P2 menjadi pajak daerah dan sebagai gambaran untuk target dan realisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. Ketetapan dan Realisasi PBB-P2 Kota Lubuklinggau Tahun 2014**

NO	KECAMATAN	KETETAPAN	REALISASI	%
1	LUBUKLINGGAU BARAT I	Rp 319.800.557,00	Rp 267.714.256,00	83,71
2	LUBUKLINGGAU BARAT II	Rp 356.567.364,00	Rp 356.567.364,00	100,00
3	LUBUKLINGGAU TIMUR I	Rp 659.221.844,00	Rp 539.306.053,00	81,81
4	LUBUKLINGGAU TIMUR II	Rp 570.705.816,00	Rp 501.421.276,00	87,86
5	LUBUKLINGGAU SELATAN I	Rp 138.977.048,00	Rp 109.718.571,00	78,95
6	LUBUKLINGGAU SELATAN II	Rp 329.693.320,00	Rp 290.279.877,00	88,05
7	LUBUKLINGGAU UTARA I	Rp 164.667.594,00	Rp 117.693.582,00	71,47
8	LUBUKLINGGAU UTARA II	Rp 325.343.424,00	Rp 270.995.382,00	83,30
	<b>JUMLAH</b>	<b>Rp 2.864.976.967,00</b>	<b>Rp 2.453.696.361,00</b>	<b>85,64</b>

Sumber: Dispenda Kota Lubuklinggau

Pada tahun 2014 dimana PBB-P2 telah menjadi pajak daerah dapat dilihat bahwa realisasi penerimaan PBB-P2 belum mencapai target. Tahun 2014 capaiannya sebesar Rp 2.453.696.361,00 dari ketetapan sebesar Rp 2.864.976.967,00 atau 85,64%. Jumlah target yang tidak tercapai sebesar Rp 411.280.606,00 atau sebesar 14,36%. Pada tahun sebelum dialihkannya PBB-P2 menjadi pajak daerah realisasi mencapai 100% sedangkan pada tahun 2014 setelah dialihkannya menjadi pajak daerah realisasi mencapai 85,64%. Jika dilihat dari tabel 1 dan tabel 2 jumlah ketetapan PBB-P2 terjadi peningkatan sebesar Rp 181.331.217,00 atau sebesar 6,75 %, angka ini diperoleh dari hasil pendataan objek pajak PBB-P2 yang telah dilakukan pada tahun 2013. Meskipun angka ketetapan PBB-P2 terjadi kenaikan namun ketetapan PBB-P2 pada Tahun 2014 yang tidak terealisasi jika dibandingkan dengan realisasi pada Tahun 2013 melebihi dari angka kenaikan tersebut yaitu sebesar 8,58%.

Secara konseptual dengan dialihkannya PBB-P2 menjadi pajak daerah maka sumber pendapatan asli daerah akan meningkat hal ini disebabkan karena sebelum dialihkan menjadi pajak daerah PBB-P2 merupakan bagian dari dana perimbangan. Kebijakan mengenai PBB-P2 seperti objek, subjek, tarif dan dasar pengenaan pajak ditetapkan oleh daerah dan disesuaikan dengan kondisi serta

tujuan pembangunan daerah. pemungutan PBB-P2 akan sepenuhnya dilaksanakan oleh daerah sehingga optimalisasi pemungutan PBB-P2 tergantung kepada kemauan dan kemampuan pelaksana di daerah. Pelaksanaan pemungutan PBB-P2 bukan semata-mata tugas dari pegawai Dispenda saja tetapi melalui kerjasama aparatur Pemerintah Kota Lubuklinggau yaitu Camat dan Lurah serta masyarakat wajib pajak sendiri untuk membantu kelancaran penerimaan PBB-P2 di Kota Lubuklinggau.

Berdasarkan fakta tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang proses implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan tersebut agar penerimaan dari PBB-P2 dapat optimal sehingga dapat meningkatkan pendapatan daerah. Oleh karena itu maka penelitian ini mengambil judul “**Model Implementasi Kebijakan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan Di Kota Lubuklinggau**”.

## **B. Perumusan Masalah**

Penelitian ini mengenai model implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah di Kota Lubuklinggau. Penelitian ini berusaha untuk mengetahui proses pelaksanaan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pada saat pelaksanaan.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka masalah-masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana model implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah di Kota Lubuklinggau?
2. Faktor-faktor apa yang menghambat implementasi kebijakan tersebut?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pelaksanaan pengalihan PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah sehingga memperoleh gambaran mengenai proses pengalihan PBB-P2 yang dilakukan di Kota Lubuklinggau.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan kebijakan pengalihan PBB-P2 di Kota Lubuklinggau sehingga dapat diambil langkah-langkah lanjutan untuk lebih mengoptimalkan pemungutan PBB-P2.

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan dan evaluasi mengenai implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah di Kota Lubuklinggau.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini adalah memberikan masukan dan bahan pertimbangan dalam penerapan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah bagi Pemerintah Kota



Lubuklinggau agar dapat meningkatkan penerimaan pajak daerah dari sektor PBB-P2. Penelitian ini juga diharapkan dapat meminimalkan permasalahan yang berkaitan dengan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah. Secara umum juga diharapkan dapat meningkatnya pendapatan daerah dalam APBD untuk dapat membiayai belanja daerah.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Teori merupakan seperangkat konsep, definisi dan preposisi yang saling berhubungan yang disusun secara sistematis sebagai hasil dari penulisan ilmiah terdahulu. Berbagai teori yang dikemukakan dalam kajian teori pada bagian ini merupakan sarana untuk menjawab rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya dan sebagai landasan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini. Dalam bab ini penulis akan membahas teori mengenai kebijakan publik, implementasi kebijakan, model-model implementasi kebijakan publik, kebijakan publik yang diteliti dan pajak daerah.

##### 1. Kebijakan Publik

Dunn (2003:65) menyebut istilah kebijakan publik dalam bukunya sebagai berikut:

“Kebijakan publik (*public policy*) adalah rangkaian panjang pilihan-pilihan yang kurang lebih berhubungan, termasuk keputusan untuk tidak berbuat, yang dibuat oleh kantor-kantor atau badan-badan pemerintah.”

Kebijakan publik menurut Thomas Dye dalam Subarsono (2011:2) adalah apapun pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan (*public policy is whatever governments choose to do or not to do*).

Dwidjowijoto (2006:23-27) membuat rumusan pemahaman tentang kebijakan publik:

- 1) Kebijakan publik adalah kebijakan yang dibuat oleh administratur negara atau administratur publik. Jadi, kebijakan publik adalah segala sesuatu yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh pemerintah.
- 2) Kebijakan publik adalah kebijakan yang mengatur kehidupan bersama atau kehidupan publik, bukan kehidupan orang seorang atau golongan. Kebijakan publik mengatur semua yang ada di domain lembaga administratur publik. Kebijakan publik mengatur masalah bersama atau masalah pribadi atau golongan yang sudah menjadi masalah bersama dari seluruh masyarakat di daerah itu.
- 3) Dikatakan sebagai kebijakan publik jika manfaat yang diperoleh masyarakat yang bukan pengguna langsung dari produk yang dihasilkan jauh lebih banyak atau lebih besar dari pengguna langsungnya. Konsep ini disebut konsep *externality* atau dijadikan istilah serapan menjadi *eksternalitas*.

Pengertian kebijakan publik diatas menyebutkan segala tindakan dari pemerintah baik yang dilakukan maupun yang tidak dilakukan berdasarkan keputusan yang telah ditetapkan. Keputusan tersebut bersumber dari pilihan kolektifitas yang mempunyai keterkaitan satu sama lainnya dan dibuat oleh lembaga yang berwenang. Kebijakan mengandung suatu unsur tindakan untuk mencapai tujuan dan umumnya tujuan tersebut ingin dicapai oleh seseorang, kelompok ataupun pemerintah. Kebijakan tentu mempunyai hambatan-hambatan tetapi harus mencari peluang-peluang untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Dari konsep diatas maka terdapat kesamaan dengan definisi kebijakan publik dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/04/M.PAN/4/2007 tentang Pedoman Umum Formulasi, Implementasi, Evaluasi Kinerja dan Revisi Kebijakan Publik di Lingkungan Lembaga Pemerintah Pusat dan Daerah. Dalam peraturan ini, kebijakan publik adalah keputusan yang dibuat oleh pemerintah atau lembaga pemerintahan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk melakukan kegiatan tertentu atau untuk

mencapai tujuan tertentu yang berkenaan dengan kepentingan dan manfaat orang banyak.

Dwidjowijoto (2006:31) mengelompokkan secara sederhana bentuk kebijakan publik menjadi tiga, yaitu:

- 1) Kebijakan publik yang bersifat makro atau umum atau mendasar, yaitu UUD 1945, UU/PP Pengganti UU, PP, Perpres, Perda.
- 2) Kebijakan publik yang bersifat meso atau menengah atau penjas pelaksanaan. Kebijakan ini dapat berbentuk Peraturan Menteri, Surat Edara Menteri, Peraturan Gubernur, Peraturan Bupati dan Peraturan Walikota. Kebijakannya dapat pula berbentuk Surat Keputusan Bersama atau SKP antar Menteri, Gubernur dan Bupati atau Walikota.
- 3) Kebijakan publik yang bersifat mikro adalah kebijakan yang mengatur pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan di atasnya. Bentuk kebijakannya adalah peraturan yang dikeluarkan oleh aparat publik di bawah Menteri, Gubernur, Bupati dan Walikota.

Kebijakan publik dapat dilihat sebagai proses, Michael Howlet dan M. Ramesh dalam Subarsono (2011:13-14) menyatakan bahwa proses kebijakan publik terdiri dari lima tahapan sebagai berikut:

- 1) Penyusunan agenda (*agenda setting*), yakni suatu proses agar suatu masalah bisa mendapat perhatian dari pemerintah.
- 2) Formulasi kebijakan (*policy formulation*), yakni proses perumusan pilihan-pilihan kebijakan oleh pemerintah.
- 3) Pembuatan kebijakan (*decision making*), yakni proses ketika pemerintah memilih untuk melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan sesuatu tindakan.
- 4) Implementasi kebijakan (*policy implementation*), yaitu proses untuk melaksanakan kebijakan supaya mencapai hasil.
- 5) Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*), yakni proses untuk memonitor dan menilai hasil/kinerja kebijakan.

Dari rumusan tersebut berarti kebijakan tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai dan praktik-praktik sosial yang ada dalam masyarakat. Apabila kebijakan berisi nilai-nilai yang bertentangan dengan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat, maka kebijakan tersebut akan mendapat kendala ketika

diimplementasikan. Sebaliknya, suatu kebijakan harus mampu mengakomodasi nilai-nilai dan praktik-praktik yang hidup dan berkembang dalam masyarakat.

## **2. Implementasi Kebijakan**

Salah satu tahapan penting dalam proses kebijakan publik adalah tahapan implementasi. Implementasi kebijakan adalah tahap lanjutan setelah kebijakan dirumuskan secara jelas dan suatu cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, implementasi kebijakan publik perlu dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai factor, agar kebijakan publik yang dimaksud benar-benar dapat berfungsi sebagai alat untuk merealisasikan suatu keputusan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Budi Winarno dalam bukunya menjelaskan pengertian implementasi kebijakan sebagai berikut:

“Implementasi kebijakan merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan.” (Winarno, 2005:101)

Meter dan Horn dalam Agustino (2012) mendefinisikan implementasi secara lebih spesifik, yaitu implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan.

Indiahono (2009) menyebutkan implementasi kebijakan adalah tahap yang penting dalam kebijakan, tahap ini menentukan apakah kebijakan yang ditempuh

oleh pemerintah benar-benar aplikabel di lapangan dan berhasil untuk menghasilkan output dan outcome seperti yang telah direncanakan.

Dari teori diatas dapat dikatakan bahwa suatu proses implementasi kebijakan tidak hanya mengenai perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, namun juga menyangkut jaringan kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi semua pihak yang terlibat sekalipun dampak yang dihasilkan tersebut diharapkan atau pun tidak diharapkan.

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/04/M.PAN/4/2007 tentang Pedoman Umum Formulasi, Implementasi, Evaluasi Kinerja dan Revisi Kebijakan Publik di Lingkungan Lembaga Pemerintah Pusat dan Daerah implementasi kebijakan adalah suatu kegiatan atau proses pelaksanaan atau penerapan kebijakan publik yang telah ditetapkan.

Terdapat tiga langkah-langkah implementasi kebijakan publik dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/04/M.PAN/4/2007, yaitu:

- a. Penyiapan implementasi kebijakan (0 s.d 6 bulan), termasuk kegiatan sosialisasi dan pemberdayaan para pihak yang menjadi pelaksana kebijakan, baik dari kalangan pemerintah (birokrasi) maupun publik (masyarakat). Tahapan sosialisasi dilakukan dengan cara penyebarluasan kepada publik melalui media massa elektronik, media cetak dan temu publik.
- b. Implementasi kebijakan publik dilaksanakan tanpa sanksi (masa ujicoba) dengan jangka waktu selama 6 bulan s.d 1 tahun dan disertai perbaikan atau penyempurnaan kebijakan (policy refinement) apabila diperlukan.
- c. Implementasi kebijakan publik dengan sanksi dilakukan setelah masa ujicoba selesai disertai pengawasan dan pengendalian. Setelah dilakukan implementasi kebijakan selama 3 tahun, dilaksanakan evaluasi kebijakan.

Birokrasi sebagai kepanjangan tangan dari pemerintah berfungsi sebagai pelaksana kebijakan. Birokrasi melaksanakan tugas maupun fungsi pemerintah tentunya membawa dampak pada masyarakatnya. Perananan birokrasi sangat menentukan keberhasilan dari program yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Sinergitas antara pembuat kebijakan dengan birokrasi sebagai implementor sangat penting guna pencapaian tujuan kebijakan.

### 3. Model-Model Implementasi Kebijakan Publik

Perlu diperhatikan bahwa dalam implementasi suatu kebijakan tidak selalu berjalan dengan lancar. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Untuk mengkaji lebih baik suatu implementasi kebijakan publik maka perlu diketahui variabel dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Diperlukan suatu model kebijakan guna menyederhanakan pemahaman konsep suatu implementasi kebijakan.

Dalam pandangan Edward III dalam Subarsono (2011:90-92), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni:

- 1) Komunikasi  
*Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan yang harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakn tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran.*
- 2) Sumberdaya  
*Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumberda daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, yakni kompetensi implementor dan sumber daya finansial. Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas dokumen saja.*

- 3) Disposisi  
Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti: komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
- 4) Struktur Birokrasi  
Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standar operating prosedur* atau SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Ini pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Subarsono (2011:99-101) ada

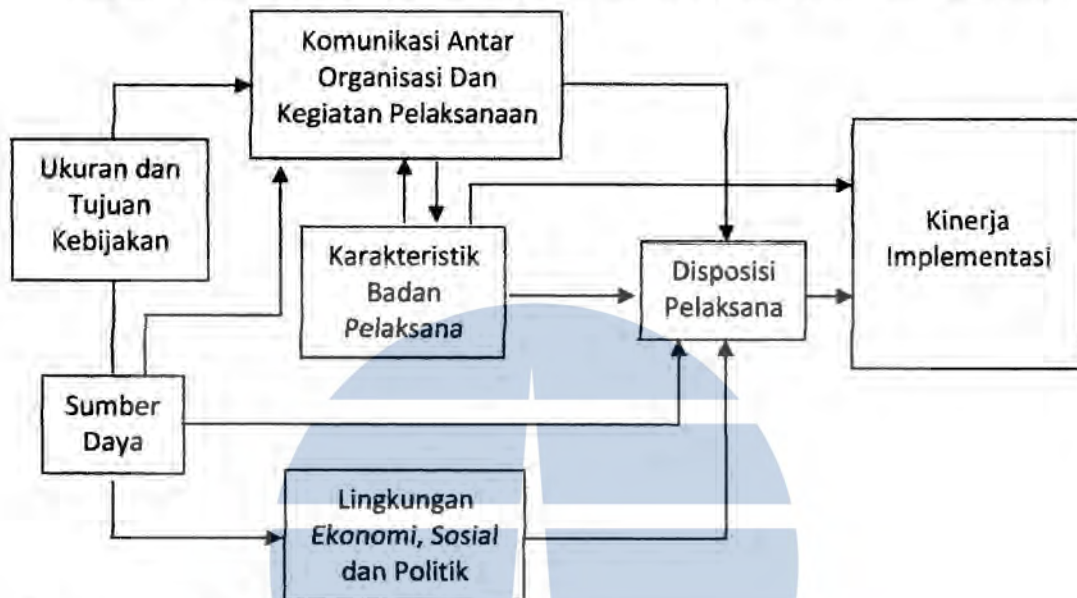
enam variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni:

- 1) Standar dan Sasaran Kebijakan  
Standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur sehingga dapat direalisasikan. Apabila standar dan sasaran kebijakan kabur, maka akan terjadi multiinterpretasi dan mudah menimbulkan konflik diantara para agen implementasi.
- 2) Sumber Daya  
Implementasi kebijakan perlu dukungan sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia.
- 3) Hubungan Antar Organisasi  
Dalam banyak program, implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain. Untuk itu, diperlukan koordinasi dan kerjasama antar instansi bagi keberhasilan suatu program
- 4) Karakteristik Agen Pelaksana  
Yang dimaksud karakteristik agen pelaksana adalah mencakup struktur birokrasi, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi yang semuanya itu akan mempengaruhi implementasi suatu program.
- 5) Kondisi Sosial, Politik, dan Ekonomi.  
Variabel ini mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, sejauhmana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan, karakteristik para partisipan yakin mendukung atau menolak, bagaimana sifat opini publik yang ada di lingkungan dan apakah elit politik mendukung implementasi kebijakan.
- 6) Disposisi Implementor  
Disposisi implementor ini mencakup tiga hal yang penting, yakni respon implementor terhadap kebijakan yang akan memengaruhi kemauannya untuk



melaksanakan kebijakan, kognisi yakni pemahamannya terhadap kebijakan dan intensitas disposisi implementor yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor.

**Bagan 1. Model Implementasi Kebijakan Menurut Van Meter Dan Van Horn**



Sumber: Subarsono (2011:100)

Dari model implementasi menurut Edward III dan model implementasi menurut Van Meter dan Van Horn dapat dilihat bahwa terdapat kesamaan antara variabel-variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Variabel standar dan sasaran kebijakan dapat dikategorikan termasuk ke dalam variabel komunikasi dalam Edward III, hal ini seperti yang telah dijelaskan bahwa perlu adanya standar dan sasaran kebijakan yang jelas agar tidak terjadi multi interpretasi dan konflik dalam implementasi program dan kebijakan. Kedua model implementasi kebijakan diatas sama-sama menggunakan variabel sumber daya dalam mengukur implementasi kebijakan, baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia. Untuk variabel hubungan antar organisasi dapat dikaitkan dengan stuktur birokrasi/organisasi pada model Edward III. Selanjutnya variabel karakteristik agen pelaksana dan variabel disposisi implementor sejalan

dengan variabel disposisi pada model Edward III yang berhubungan dengan nilai dan sikap para implementor dalam menyikapi nilai-nilai yang ada pada kebijakan. Hanya variabel kondisi sosial, politik dan ekonomi yang tidak terdapat pada model Edward III, variabel ini merupakan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan.

Keberhasilan implementasi menurut Grindle dalam Subarsono (2011:93), dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni:

- 1) Isi Kebijakan, mencakup:
  - a. Sejauh mana kepentingan kelompok sasaran termuat dalam isi kebijakan.
  - b. Jenis manfaat yang diterima oleh sasaran.
  - c. Sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan.
  - d. Apakah letak sebuah program sudah tepat.
  - e. Apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci.
  - f. Apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai.
- 2) Lingkungan Kebijakan, mencakup:
  - a. Seberapa besar kekuasaan, kepentingan dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan.
  - b. Karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa.
  - c. Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

Implementasi kebijakan menurut Rippley dan Franklin dalam Tahir (2011:142-143) lebih menegaskan bahwa setiap produk kebijakan publik yang siap diimplementasikan akan berhasil jika memperhatikan dan mensinergikan tiga faktor utama, yakni:

- 1) Tingkat kepatuhan birokrasi. Artinya setiap aparatur dalam birokrasi atau implementor kebijakan publik dituntut memiliki sikap dan mentality yang mewujudkan pada tindakan yang patuh dan taat asas dalam melaksanakan setiap kebijakan.
- 2) Kelancaran rutinitas dan tiada masalah. Dalam hal ini para implementor kebijakan publik sedapat mungkin mengeliminir setiap permasalahan yang ditemui dalam proses implementasi kebijakan publik. Setiap implementor menjadi problem solver bukan malah sebaliknya menjadi pemicu permasalahan.
- 3) Kinerja. Setiap pelaksanaan kebijakan pada akhirnya bermuara pada efektif tidaknya proses implementasi dari kebijakan itu sendiri. Efektifnya proses implementasi kebijakan tentunya akan melahirkan apa yang disebut

optimalisasi kinerja kebijakan, tetapi efektivitas dan optimalisasi kinerja kebijakan pun ditentukan kinerja individu dan para implementor kebijakan publik itu sendiri.

Jones (1996:166) mengatakan bahwa, implemementasi kebijakan adalah suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mengoperasikan sebuah program dengan memperhatikan tiga aktivitas utama kegiatan. Menurut Jones ketiga aktivitas tersebut dapat mempengaruhi implementasi kebijakan. Tiga aktivitas dimaksud adalah:

1. Organisasi, mencakup pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit serta metode untuk menunjang agar program berjalan.
2. Interpretasi, yaitu menafsirkan agar program menjadi rencana dan pengarahannya yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan.
3. Aplikasi atau penerapan oleh para pelaksana kebijakan, yang mencakup ketentuan rutin dari pelayanan, pembayaran atau lainnya yang disesuaikan dengan tujuan dan program dari kebijakan publik yang telah ditentukan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan publik merupakan proses kegiatan administratif yang dilakukan setelah kebijakan ditetapkan dan disetujui. Kegiatan ini terletak diantara perumusan kebijakan dan evaluasi kebijakan. Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting dalam proses kebijakan, artinya implementasi kebijakan menentukan keberhasilan suatu proses kebijakan dimana tujuan serta dampak kebijakan dapat dihasilkan. Implementasi kebijakan harus didukung dan diterima oleh masyarakat, apabila anggota masyarakat mengikuti dan mentaati sebuah kebijakan maka implementasi kebijakan akan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan tanpa ada hambatan-hambatan yang mengakibatkan sebuah kebijakan tidak berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 4. Pajak Daerah

Pajak daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai pelaksanaan pemerintah daerah. Menurut Prof. Dr. Rachmat Soemitro, SH dalam Mardiasmo (2011:1): “Pajak adalah iuran rakyat kepada kas Negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapatkan jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum”.

Menurut Siahaan (2010:9), pajak adalah iuran wajib yang dilakukan oleh daerah kepada orang pribadi atau badan 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 berbagai pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pajak adalah pungutan dari masyarakat oleh pemerintah daerah berdasarkan undang-undang yang dapat dipaksakan dan terutang oleh wajib bayar dengan tidak mendapat imbalan langsung yang hasilnya digunakan untuk membiayai pengeluaran daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Darwin (2010:99) mengemukakan bahwa pajak daerah secara umum adalah pajak yang dipungut oleh daerah berdasarkan peraturan pajak yang ditetapkan oleh daerah untuk kepentingan pembiayaan rumah tangganya sebagai badan hukum publik.

Menurut UU Nomor 28 Tahun 2009 Pasal 1 angka 10 Pajak daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang

bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Dapat disimpulkan bahwa pajak merupakan hal yang sangat penting dalam keberlangsungan pembangunan. Sejak penerimaan dari sektor migas dan non migas terus menurun maka pajak menjadi tumpuan bagi penerimaan negara yang kemudian dianggarkan kembali dalam bentuk belanja termasuk dialokasikan menjadi dana transfer ke daerah sebagai dana perimbangan. Bagi pemerintah daerah pajak juga memiliki peranan yang cukup penting meskipun kontribusi pajak terhadap penerimaan daerah masih terbilang rendah namun bagi Pendapatan Asli Daerah kontribusinya patut diperhitungkan.

Fungsi pajak ada dua, yaitu fungsi anggaran (*budgetair*) dimana pajak sebagai sumber dana bagi pemerintah untuk membiayai pengeluaran-pengeluarannya dan fungsi mengatur (*regulator*) yaitu pajak sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang sosial dan ekonomi (Mardiasmo, 2011).

Pada Pasal 1 angka 37 UU 28/2009, PBB-P2 adalah pajak atas bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau Badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan dan pertambangan. Selanjutnya pada angka 38 Bumi adalah permukaan bumi yang meliputi tanah dan perairan pedalaman serta laut wilayah kabupaten/kota. Kemudian pada angka 39 Bangunan adalah konstruksi teknik yang ditanam atau dilekatkan secara tetap pada tanah dan/atau perairan pedalaman dan/atau laut.

Dapat disimpulkan bahwa PBB-P2 adalah iuran yang dikenakan terhadap orang/badan yang secara nyata mempunyai hak, memiliki, menguasai dan memperoleh manfaat dari bumi dan bangunan. Dasar pengenaan PBB-P2 adalah Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) yaitu harga rata-rata yang diperoleh dari transaksi jual beli yang terjadi secara wajar. NJOP ditetapkan setiap tiga tahun, kecuali untuk objek pajak tertentu dapat ditetapkan setiap tahun sesuai dengan perkembangan wilayah dan ditetapkan dengan Perda.

#### **5. Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 15/PMK.07/2014 dan Nomor 10 Tahun 2014**

Peraturan bersama antara Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri mengatur mengenai tugas dan tanggung jawab Kementerian Keuangan, Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Dalam peraturan ini juga mengatur tentang batas waktu penyerahan kompilasi data, batas waktu penyelesaian persiapan pengalihan kewenangan pemungutan PBB-P2 oleh Pemerintah Daerah, serta pemantauan dan pembinaan.

Berdasarkan Pasal 5 Ayat 1 bahwa dalam rangka menerima pengalihan kewenangan pemungutan PBB-P2, Pemerintah Daerah bertugas dan bertanggung jawab menyiapkan:

##### **1) Peraturan Daerah, Peraturan Kepala Daerah dan SOP**

Sebagai landasan hukum pemungutan PBB-P2, Pemerintah Daerah terlebih dahulu harus menetapkan Perda. Sesuai Pasal 95 Ayat 3 UU 28/2009, Perda tersebut harus mengatur sekurang-kurangnya:

- a. Nama, objek dan subjek PBB-P2
- b. Dasar pengenaan, tarif dan cara penghitungan PBB-P2

- c. Wilayah pemungutan
- d. Masa pajak
- e. Penetapan
- f. Tata cara pembayaran dan penagihan
- g. Kedaluwarsa
- h. Sanksi administratif
- i. Tanggal mulai berlakunya.

Selain itu, Perda tentang PBB-P2 dapat juga mengatur ketentuan mengenai:

- a. Pemberitan pengurangan, keringanan dan pembebasan dalam hal-hal tertentu atas pokok pajak dan/atau sanksinya
- b. Tata cara penghapusan piutang pajak yang kedaluwarsa
- c. Asas timbal balik, berupa pengurangan, keringanan dan pembebasan pajak kepada kedutaan, konsulat dan perwakilan negara asing sesuai dengan kelaziman internasional

Setelah penentuan Perda tentang PBB-P2, Pemerintah Daerah perlu menyusun Peraturan Kepala Daerah, yang mengatur mengenai:

- a. Bentuk dan isi formulir Surat Pemberitahuan Pajak Terutang PBB-P2 (SPPT PBB-P2)
- b. Tata cara pengurangan atau penghapusan sanksi administratif dan pengurangan atau pembatalan ketetapan PBB-P2
- c. Tata cara pengajuan keberatan
- d. Tata cara pengembalian kelebihan pembayaran PBB-P2
- e. Tata cara pembayaran, penyetoran dan tempat pembayaran PBB-P2
- f. Tata cara pelaporan PBB-P2

g. Tata cara pembetulan ketetapan PBB-P2

h. Tata cara penagihan PBB-P2

Perda tentang PBB-P2 dan Peraturan Kepala Daerah sebagai penjabaran dan dasar pelaksanaan disusun dengan mempertimbangkan ketentuan peraturan pelaksanaan pemungutan PBB-P2 yang selama ini berlaku di Direktorat Jenderal Pajak serta disesuaikan dengan kebutuhan riil dan kondisi objektif sesuai kewenangan sebagai daerah otonom.

SOP menguraikan hal terkait tata cara penyelesaian pelayanan PBB-P2 kepada wajib pajak yang secara nyata mempunyai suatu hak atas bumi, memperoleh manfaat atas bumi, serta memiliki, menguasai, dan memperoleh manfaat atas bangunan. Dalam SOP dijabarkan juga proses bisnis pemungutan PBB-P2 antara lain:

- a. Pendataan dan penilaian
- b. Penetapan dan pelayanan
- c. Penerimaan dan manajemen IT
- d. Penagihan
- e. Pengawasan

Masing-masing proses bisnis tersebut dijabarkan dalam bentuk SOP yang berisi tentang:

- a. Pihak yang terkait dalam proses pemungutan PBB-P2
- b. Tugas dan fungsi masing-masing pihak terkait
- c. Formulir yang digunakan
- d. Dokumen yang dihasilkan
- e. Alur proses dari masing-masing proses bisnis pemungutan PBB-P2



## 2) Struktur organisasi dan tata kerja

Dengan telah dialihkannya pengelolaan PBB-P2 ke daerah maka struktur organisasi pengelola PBB-P2 akan mengalami perubahan menyesuaikan dengan struktur organisasi yang ada pada Pemerintah Daerah namun stuktur organisasi tersebut harus tetap menyelenggarakan fungsi-fungsi pengelolaan PBB-P2. Organisasi perangkat daerah ditetapkan dengan Perda yang berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan penyiapan struktur organisasi dan tata kerja berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri setelah berkoordinasi dengan instansi terkait lainnya. Di daerah PBB-P2 pengelolaannya merupakan bagian dari Dinas Pendapatan Daerah dimana terdapat bidang yang memiliki fungsi pengelolaan PBB-P2. Fungsi pada bidang tersebut mengadopsi fungsi pelayanan, pendataan dan penilaian, penerimaan, manajemen IT, penagihan dan pengawasan yang dijalankan oleh KPP Pratama. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang **Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah**, disebutkan bahwa pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota yang menangani fungsi pendapatan daerah ditambahkan fungsi, yaitu:

- a. Penyusunan kebijakan pelaksanaan pemungutan PBB-P2 dan BPHTB;
- b. Pendataan, penilaian dan penetapan PBB-P2;
- c. Pengolahan data dan informasi PBB-P2 dan BPHTB;
- d. Pelayanan PBB-P2 dan BPHTB;
- e. Penagihan PBB-P2 dan BPHTB;

- f. Pengawasan dan penyelesaian sengketa pemungutan PBB-P2 dan BPHTB;  
dan
  - g. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi.
- 3) Sumber daya manusia

Dalam rangka pengelolaan PBB-P2, SDM yang dibutuhkan dalam pengelolaan PBB-P2 dikelompokkan ke dalam enam fungsi, yaitu:

a. Fungsi pelayanan

SDM yang mempunyai fungsi pelayanan antara lain adalah mampu bertanggung jawab melayani setiap wajib pajak dari awal hingga selesai, responsif, komunikatif, ramah.

b. Fungsi pendataan dan penilaian

Spesifikasi yang dibutuhkan antara lain pegawai harus dapat melakukan pendataan dan penatausahaan hasil pendataan (pembentukan dan/atau pemeliharaan basis data) objek dan subjek pajak, membuat laporan analisis indikasi nilai pasar properti untuk pembentukan bank data nilai pasar properti serta laporan analisis upah pekerja dan harga bahan bangunan untuk penyusunan daftar biaya komponen bangunan (DBKB).

c. Fungsi penerimaan

Spesifikasi SDM yang dibutuhkan antara lain pegawai harus dapat menatausahakan penerimaan, restitusi dan pengalokasian penerimaan, melakukan estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak.

d. Fungsi manajemen IT

Spesifikasi yang diperlukan antara lain pegawai harus dapat melakukan pengumpulan dan pengolahan data, perekaman dan validasi dokumen perpajakan.

e. Fungsi penagihan

Spesifikasi yang dibutuhkan antara lain pegawai harus dapat melakukan urusan tata usaha piutang pajak, penagihan, melakukan penatausahaan surat keputusan pembetulan, surat keputusan keberatan, surat keputusan pengurangan, surat keputusan peninjauan kembali, surat keputusan pelaksanaan putusan banding beserta surat putusan banding.

f. Fungsi pengawasan

Spesifikasi SDM yang diperlukan antara lain pegawai harus dapat melakukan pengawasan kepatuhan formal wajib pajak serta penelitian dan analisa kepatuhan material wajib pajak atas pemenuhan kewajiban perpajakannya, melakukan bimbingan/himbauan mengenai ketentuan perpajakan serta konsultasi teknis perpajakan kepada wajib pajak.

Pemerintah daerah harus siap secara personil dan teknis saat menerima penyerahan kewenangan. Untuk itu, diperlukan peran dan kerja sama antara Kementerian Keuangan dan Kementerian Dalam Negeri dalam bentuk bantuan kepada Pemerintah Daerah untuk melakukan bimbingan, pendidikan dan pelatihan teknis pemungutan PBB-P2.

4) Sarana dan prasarana

Setiap awal pelaksanaan kebijakan baru diperlukan sarana dan prasarana yang memadai sehingga kebijakan baru tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

Adapun sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pemungutan PBB-P2 mencakup tiga unsur utama, yaitu:

a. Fasilitas Perkantoran

Mengingat pemungutan PBB-P2 merupakan kebijakan yang terkait dengan pelayanan kepada masyarakat, diperlukan suatu fasilitas perkantoran yang memadai. Fasilitas perkantoran yang perlu disiapkan oleh Pemerintah Daerah paling tidak meliputi:

- 1) Gedung kantor untuk administrasi pengelolaan PBB-P2
- 2) Tempat pelayanan yang akan menerima jenis pelayanan
- 3) Tempat informasi
- 4) Tempat penerima pembayaran PBB-P2 berupa bank tempat pembayaran PBB-P2

b. Teknologi informasi (Software dan Hardware)

Berhasilnya pelaksanaan pemungutan PBB-P2 di daerah juga didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana teknologi informasi yang lengkap. Kelengkapan sarana teknologi informasi di daerah dapat dilihat dari beberapa faktor, yaitu hardware dan software yang digunakan, ketersediaan data dan dokumentasi.

c. Peralatan pemetaan

Penyiapan sarana dan prasarana dilakukan dengan mengutamakan pemanfaatan sarana dan prasarana yang dimiliki Pemerintah Daerah dan juga disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi masyarakat agar tidak membebani keuangan Pemerintah Daerah sehingga pelaksanaan

pemungutan PBB-P2 tetap terlaksana dengan biaya yang tidak terlalu besar.

- 5) Kerjasama dengan pihak terkait, antara lain KPP Pratama, Perbankan, Kantor Pertanahan, dan Notaris/PPAT. Kerjasama dengan KPP Pratama dilaksanakan antara lain melalui kegiatan pemeliharaan basis data PBB-P2 dalam rangka pemuktahiran data piutang PBB-P2 sebelum tahun pengalihan.
- 6) Pembukaan rekening penampungan PBB-P2 pada bank yang sehat yang ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah.

## 6. Teori Yang Dipilih Dalam Penelitian

Dari berbagai model implementasi yang telah diuraikan sebelumnya dan dikaitkan dengan kriteria kesiapan pemerintah dalam menerima pengalihan PBB-P2, maka peneliti menggunakan model implementasi Jones untuk menganalisis terhadap implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah karena terdapat korelasi antara tiga aktivitas utama yaitu organisasi, interpretasi dan aplikasi dengan tugas dan tanggung jawab pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan penerimaan daerah dari sektor pajak.

## B. Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian Fitriariska, Hidayat dan Yuniningsih (2013) tentang analisis faktor-faktor dalam implementasi Perda Kota Semarang Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan (Studi Kasus Pada Kelurahan Peterongan Kecamatan Semarang Selatan Kota Semarang) dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan hasil penelitian yang menunjukkan masih kurangnya kesiapan daerah terutama dalam masa awal pengalihan

kewenangan, khususnya Kelurahan Peterongan Kota Semarang dalam melaksanakan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan. Faktor Penghambat implementasi kebijakan berasal dari intensitas disposisi implementor, prosedur penegakan hukum, sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan sumber daya sarana prasarana.

Selanjutnya pada tahun 2013 penelitian yang dilakukan oleh Juliannes, Deden dan Burhanudin dengan judul Analisis Peralihan Pajak PBB P2 Dari Pajak Pusat Menjadi Pajak Daerah Di Kota Serang yang menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif diperoleh kesimpulan yaitu:

1. Pemerintah Kota Serang telah melakukan persiapan yang diawali dengan dibentuknya tim persiapan pengalihan PBB-P2, disahkannya Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2013 tentang PBB-P2, namun Peraturan Walikota dan SOP yang berkaitan dengan PBB-P2 masih belum.
2. Faktor pendukung proses peralihan PBB P2 di Kota Serang adalah: tersedianya dana atau pembiayaan, partisipasi SKPD terkait, motivasi yang tinggi dari pegawai DPKD dan UPT PBB P2 serta partisipasi dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Serang.
3. Faktor penghambat adalah terbatasnya sumber daya manusia baik jumlah maupun kompetensi yang dibutuhkan, koordinasi yang belum optimal antar instansi/lembaga.
4. Adapun jumlah objek/subjek pajak PBB P2 selalu bertambah dari tahun ke tahun namun tidak diikuti dengan peningkatan penerimaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hammad dan Meyzi Heriyanto (2014) dengan judul “Implementasi Pengalihan Kewenangan Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan” yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana implementasi kebijakan pengalihan kewenangan pemungutan PBB-P2 di Kabupaten Kampar. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif sedangkan untuk teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian tersebut menggunakan model penelitian kualitatif versi Miles dan Huberman. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Kampar Tahun 2013 secara umum sudah berjalan sesuai dengan standar aturan pelaksanaan yang ada. Namun masih banyak yang harus dibenahi diantaranya SOP, rendahnya kepatuhan pembayaran, database yang bermasalah dan SDM yang belum mencukupi. Berbagai faktor turut mempengaruhi jalannya proses implementasi kebijakan diantaranya sasaran kebijakan yang jelas, SDM yang berkualitas, dukungan finansial dari pemerintah daerah, komunikasi dan koordinasi yang terjalin baik dengan instansi lain, karakteristik agen pelaksana dan pengaruh lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Berdasarkan penelitian Masfita, Suryono dan Nurpartiwi (2012) dengan judul “Perencanaan Pemerintah Kabupaten Kudus Dalam Mempersiapkan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan Dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah” diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pemerintah Kabupaten Kudus berencana untuk mempersiapkan sarana dan prasarana yang meliputi penyediaan ruang pelayanan, ruang server dan pengolahan data, pengadaan perlengkapan gedung kantor, pengadaan software dan hardware komputer, pengadaan barang cetakan; membentuk UPT Pelayanan Pajak Daerah; mempersiapkan personel di bidang IT, pelayanan pajak daerah, administrasi pajak daerah; membentuk Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati terkait Pajak Bumi dan Bangunan; menyiapkan SOP; menjalin kerjasama dengan KPP Pratama dan Bank Jateng; membuka rekening PBB-P2 di Bank Jateng
2. Faktor pendukung dari proses perencanaan Pemerintah Kabupaten Kudus adalah: tersedianya dana atau pembiayaan, partisipasi SKPD terkait, serta

partisipasi dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan Bank Jateng. Sementara faktor penghambat adalah tidak adanya dokumen rencana, tidak ada tim pengalihan PBB-P2 dan pembagian tugas yang tidak merata, serta kurang intensifnya koordinasi dan komunikasi.

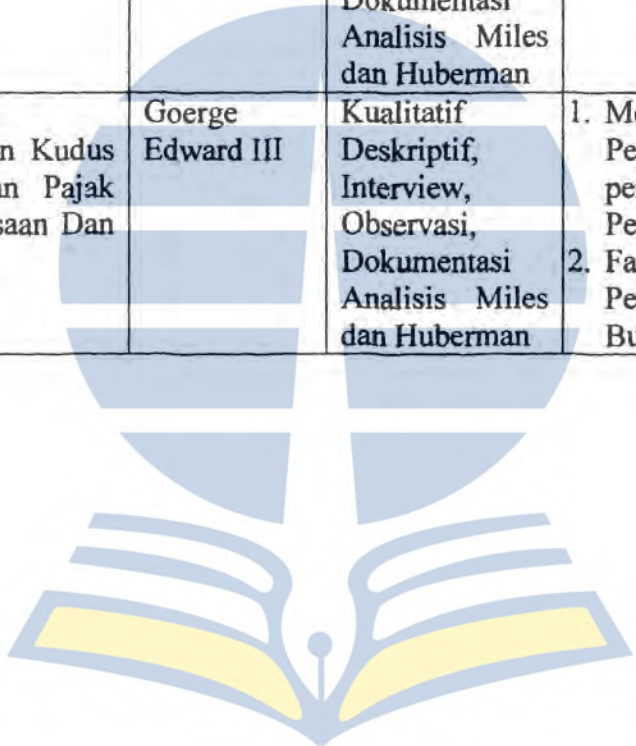




**Tabel 3. Matriks Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian/Judul	Teori Yang Digunakan	Metode	Lingkup Penelitian
1	Fitriariska, Hidayat dan Yuniningsih/ Analisis Faktor-Faktor Dalam Impelementasi Perda Kota Semarang Nomor 13 Tahun 2011 Tentang PBB Perkotaan (Studi Kasus Pada Kelurahan Peterongan Kecamatan Semarang Selatan Kota Semarang)	Goerge Edward III	Kualitatif Deskriptif, Purposive Sampling, Analisis Data Miles dan Huberman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendeskripsikan dan menganalisis mengapa hasil penerimaan PBB di Kelurahan Peterongan Kota Semarang menurun seiring dengan adanya perubahan peraturan pajak daerah mengenai kewenangan PBB menjadi pajak kabupaten/kota.</li> <li>2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan hasil penerimaan PBB di Kelurahan Peterongan Kota Semarang seiring dengan adanya perubahan peraturan pajak daerah mengenai kewenangan PBB menjadi pajak kabupaten/kota.</li> <li>3. Mengidentifikasi solusi yang telah dilakukan dan akan dilakukan oleh Kelurahan Peterongan Kota Semarang dalam rangka meningkatkan hasil penerimaan PBB.</li> </ol>
2	Juliannes, Deden dan Burhanudin/ Analisis Peralihan Pajak PBB-P2 Dari Pajak Pusat Menjadi Pajak Daerah Di Kota Serang	Goerge Edward III	Deksriptif Kualitatif, Observasi, Wawancara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkaji proses peralihan pajak PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah di Kota Serang.</li> <li>2. Tahapan proses persiapan yang dilakukan Pemkot Serang saat peralihan PBB-P2 menjadi pajak daerah.</li> <li>3. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah di Kota Serang.</li> <li>4. Permasalahan yang dihadapi Pemkot Serang dalam proses pengalihan PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah.</li> <li>5. Gambaran kontribusi penerimaan PBB-P2 pada masa peralihan di Kota Serang.</li> </ol>

3	Hammad dan Meyzi Heriyanto/ Implementasi Pengalihan Kewenangan Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan	Van Meter dan Van Horn	Deskriptif Kualitatif, Wawancara, Observasi, Dokumentasi Analisis Miles dan Huberman	Mengetahui dan menganalisis bagaimana implementasi kebijakan pengalihan kewenangan pemungutan PBB Pedesaan dan Perkotaan di Kabupaten Kampar.
4	Masfita, Suryono dan Nurpratiwi/ Perencanaan Pemerintah Kabupaten Kudus Dalam Mempersiapkan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan Dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah	Goerge Edward III	Kualitatif Deskriptif, Interview, Observasi, Dokumentasi Analisis Miles dan Huberman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendeskripsikan dan menganalisis rencana Pemerintah Kabupaten Kudus dalam persiapan pengambilalihan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan dan Perdesaan.</li> <li>2. Faktor-faktor yang mempengaruhi persiapan Pemerintah Kabupaten Kudus dalam pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan dan Perdesaan.</li> </ol>



### C. Kerangka Berpikir

Dapat dijelaskan bahwa berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, PBB-P2 termasuk ke dalam jenis pajak kabupaten/kota dan masih pada UU yang sama menteri keuangan bersama-sama dengan menteri dalam negeri mengatur tahapan persiapan pengalihan PBB-P2 sebagai pajak daerah yang tertuang dalam Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 15/PMK.07/2014 dan Nomor 10 Tahun 2014.

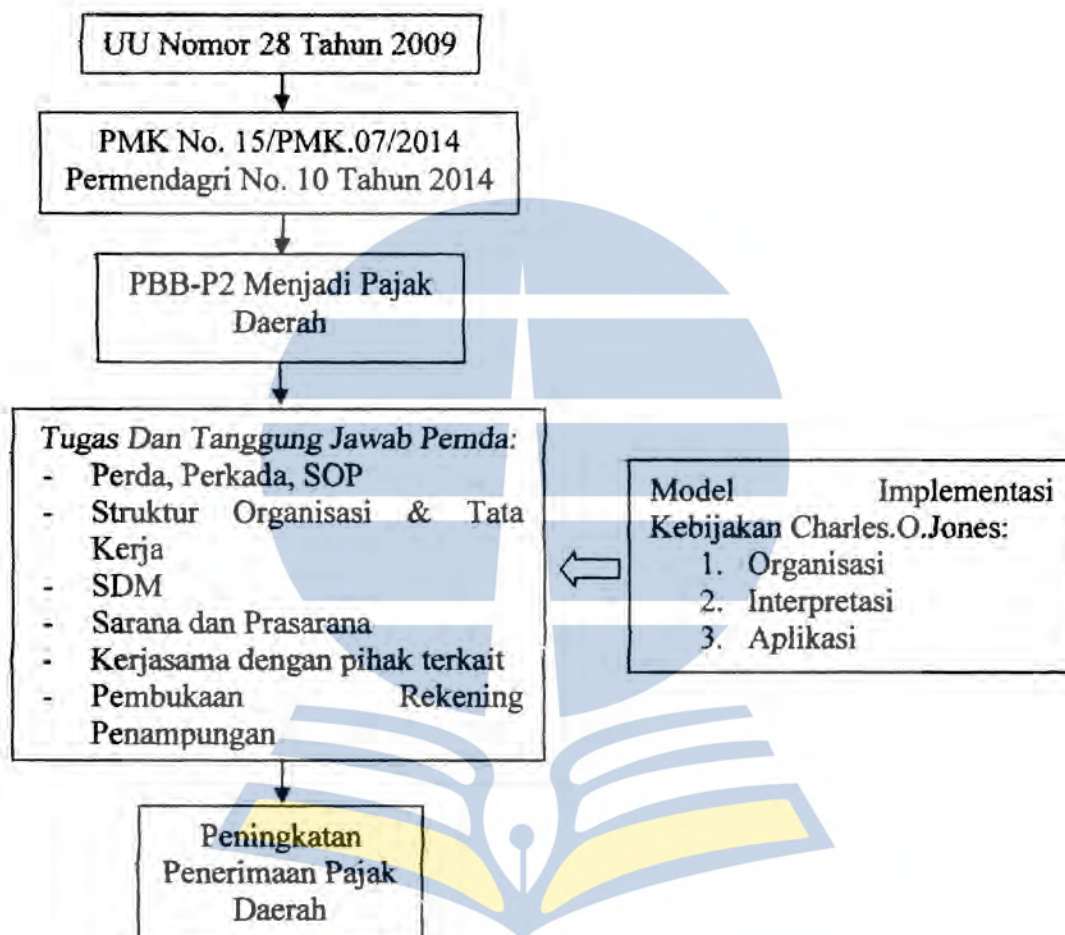
Dalam rangka menerima pengalihan kewenangan pemungutan PBB-P2, Pemerintah Kota Lubuklinggau mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menyiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pengalihan tersebut, yaitu: peraturan daerah, peraturan kepala daerah dan SOP, struktur organisasi dan tata kerja, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, kerjasama dengan pihak terkait dan pembukaan rekening penampungan PBB-P2 pada bank yang sehat. Dengan menggunakan model implementasi kebijakan Jones yang terdiri dari tiga dimensi yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 sebagai pajak daerah maka diharapkan akan terjadi peningkatan penerimaan pajak dari sektor PBB-P2. Model implementasi menurut Jones dinilai relevan untuk digunakan karena model ini memperlihatkan bahwa implementasi merupakan proses yang memerlukan tindakan-tindakan sistematis yang terdiri dari organisasi, interpretasi dan aplikasi. Ketiga faktor tersebut merupakan tolak ukur keberhasilan implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah, yaitu:

1. Organisasi pelaksana kebijakan berkaitan dengan pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit dan metode yang diperlukan untuk menjalankan program. Organisasi pelaksana kebijakan pengalihan PBB-P2 adalah Dinas Pendapatan Daerah yang merupakan satuan kerja perangkat daerah yang mempunyai struktur organisasi dan tata kerja. Sumber daya manusia yang sebagai pelaksana kebijakan serta sarana dan sarana pendukung pelaksanaan kebijakan harus cukup, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
2. Interpretasi adalah penafsiran oleh para pelaksana agar kebijakan menjadi jelas dan dapat diterima serta dapat dilaksanakan. Petunjuk pelaksanaan kebijakan pengalihan PBB-P2 secara umum maupun teknis baik itu Perda, Perkada dan SOP ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di tingkat pusat, provinsi maupun kabupaten/kota. Sumber daya manusia pelaksana kebijakan siap menerima pengalihan dengan meningkatkan kemampuan melalui bimbingan, pendidikan dan pelatihan teknis pemungutan PBB-P2. Diperlukan kerjasama dengan pihak terkait seperti KPP Pratama, Perbankan, Notaris dan Kantor Pertanahan agar tujuan dan sasaran dari program/kebijakan pengalihan PBB-P2 dapat dilaksanakan dan tercapai.
3. Aplikasi ialah penerapan secara rutin dari segala keputusan dan peraturan-peraturan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk tercapainya tujuan kebijakan. Pada saat pelaksanaan kebijakan maka struktur organisasi dan tata kerja sejauh mungkin menghindari proses yang berbelit-belit, panjang dan kompleks. Pelaksanaan fungsi-fungsi dalam rangka pengelolaan PBB-P2 dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang mengerti secara teknis dan dapat memberikan inovasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsinya. Pada saat

pengalihan kebijakan, semua data-data yang dimiliki oleh KPP Pratama diserahkan dan dilakukan pemeliharaan dan pemuktahiran data.

Hal tersebut dapat dilihat pada bagan berikut ini:

**Bagan 2. Kerangka Berpikir**



**D. Operasionalisasi Konsep**

Konsep operasional yang digunakan dalam penelitian ini dimaksud untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 yang direlevansikan dengan penerapan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 15/PMK.07/2014 dan Nomor 10 Tahun 2014 yang terutama

tertuang pada pasal 5 Ayat (1) tentang tugas dan tanggung jawab pemerintah daerah dalam menyiapkan pengalihan kewenangan pemungutan PBB-P2.

Kebijakan yang diteliti dalam penelitian ini adalah implementasi kebijakan pengalihan, persiapan-persiapan yang telah dilakukan sesuai dengan peraturan bersama menteri tersebut sehingga pemungutan PBB-P2 berjalan sesuai rencana yang pada akhirnya dapat meningkatkan penerimaan pajak daerah dan sejauh mana implementasi kebijakan tersebut telah diaplikasikan.

### 1. Definisi Konsep

Dalam penelitian ini formulasi yang dipergunakan untuk mendefinisikan konsep adalah sebagai berikut:

- a. Konsep implementasi kebijakan menurut Permenpan Nomor: PER/04/M.PAN/4/2007 tentang pedoman umum formulasi, implementasi, evaluasi kinerja dan revisi kebijakan publik di lingkungan lembaga pemerintah pusat dan daerah adalah suatu kegiatan/proses pelaksanaan/penerapan kebijakan publik yang telah ditetapkan.
- b. Dispenda adalah satuan kerja perangkat daerah yang merupakan perangkat Pemerintah Kota Lubuklinggau yang bertanggungjawab dan berwenang melaksanakan pengelolaan pendapatan daerah.
- c. Pajak daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi/badan yang bersifat memaksas berdasarkan undang-undang dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
- d. Pajak bumi dan bangunan perdesaan perkotaan adalah pajak atas bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang

pribadi atau Badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan dan pertambangan.

## 2. Fokus Penelitian

Masalah dalam penelitian kualitatif memang harus dicari di lapangan, pada kejadian, fakta-fakta dan orang-orang yang terlibat atau mengalami. Dalam penelitian kualitatif digunakan fokus penelitian yang didasarkan pada pemikiran yang merumuskan bahwa realitas itu tunggal dan homogen sehingga dapat dibagi, dibatasi dan diseleksi. Penentuan atau pemilihan fokus penelitian dimaksudkan memilih informasi mana yang lebih dulu didalami, karena paling mungkin untuk mendapatkan penjelasan tentang akar masalah. Jika diputuskan memilih satu atau beberapa informasi untuk diteliti secara intensif tidak berarti informasi yang lain dibuang, tetapi untuk sementara waktu belum didalami. Namun jika pendalaman terhadap informasi tertentu terdapat kaitan dengan informasi yang belum didalami maka yang terakhir harus juga diteliti secara intensif.

Fokus penelitian ini yaitu mendeskripsikan implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah yang direlevansikan dengan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri, terutama tentang tugas dan tanggung jawab pemerintah dalam menyiapkan pengalihan PBB-P2. Persiapan apa saja yang telah dilakukan sesuai dengan peraturan bersama menteri tersebut sehingga pemungutan PBB-P2 berjalan sesuai dengan rencana dan dapat meningkatkan penerimaan pajak daerah serta sampai sejauh mana implementasi kebijakan tersebut telah dilaksanakan. Dilihat dari model implementasi, kebijakan tersebut berkaitan erat dengan tiga dimensi, yaitu: organisasi,

interpretasi dan aplikasi. Keberhasilan kebijakan pengalihan PBB-P2 bersinergi dengan tiga dimensi tersebut sehingga berdampak positif pada peningkatan penerimaan pajak daerah, dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4. Fokus Penelitian**

No	Dimensi	Indikator	Arah Pertanyaan
1	Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur Organisasi &amp; Tata Kerja</li> <li>- Sumber Daya Manusia</li> <li>- Sarana &amp; Prasarana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda SOTK, Perkada Tupoksi</li> <li>- Jumlah SDM, Kualitas SDM, Komitmen</li> <li>- Fasilitas Perkantoran, Teknologi Informasi, Basis Data, Pendanaan</li> </ul>
2	Interpretasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda, Perkada, SOP</li> <li>- Sumber Daya Manusia</li> <li>- Kerjasama dengan Pihak Terkait</li> <li>- Pembukaan Rekening Penampungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetapan, Sosialisasi</li> <li>- Bimbingan, Pendidikan, Pelatihan Teknis</li> <li>- Pembukaan Rekening, Tempat Pembayaran</li> <li>- Penetapan Dengan Keputusan KDH</li> </ul>
3	Aplikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda, Perkada, SOP</li> <li>- Sumber Daya Manusia</li> <li>- Kerjasama dengan Pihak Terkait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksanaan</li> <li>- Pelaksanaan Tugas dan Fungsi</li> <li>- Koordinasi</li> </ul>



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Dalam melakukan proses penelitian, desain penelitian merupakan peta yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian. Berdasarkan permasalahan yang diangkat maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian ini berada dalam satu alur yang bermaksud untuk mengetahui dan memahami proses yang terjadi dalam pengalihan PBB-P2 yang terjadi di Kota Lubuklinggau. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian dimana data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data yang berasal dari wawancara, catatan lapangan, catatan pribadi dan dokumen resmi lainnya. Dalam metode ini, penelitian sebuah fenomena berangkat dari data yang ada, bukan teori. Jadi fokus penelitian kualitatif bukan pada pembuktian teori yang sudah ada, landasan teori biasanya sekedar digunakan sebagai penopang fokus penelitian.

Adapun penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat eksploratif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui secara mendalam mengenai suatu kasus kemudian dapat memberikan suatu hipotesis (Semiawan, 2010:50). Metode penelitian ini yang akan menggunakan pendekatan kualitatif mengangkat sebuah fenomena yang ada, yaitu mengenai implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah di Kota Lubuklinggau.

## **B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan**

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya yang terkait langsung dengan permasalahan. Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber yang ada atau tidak perlu dikumpulkan oleh peneliti itu sendiri (Sekaran, 2006:77). Data sekunder diperoleh dari dokumen maupun arsip-arsip yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Daerah, data-data tersebut digunakan peneliti untuk menunjang penelitian.

Pengambilan informasi dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti secara langsung ke tempat studi, sehingga harapannya peneliti akan mengetahui kondisi lapangan. Dalam penelitian ini data atau informasi diperoleh peneliti dari target dan realisasi penerimaan PBB tahun 2013 dan tahun 2014. Pemilihan informan dilakukan melalui teknik nonprobability sampling, purposive sampling dan snowball sampling. Berdasarkan teknik-teknik tersebut peneliti memilih purposive sampling dimana Kepala Bidang PBB dan BPHTB Dispenda Kota Lubuklinggau sebagai key informan dan Kasi serta para staf Bidang PBB dan BPHTB Dispenda Kota Lubuklinggau dan Camat Lubuklinggau Timur I dan Lurah Air Kati sebagai informan.

## **C. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data pada penelitian kualitatif merupakan hal yang esensial. Teknik pengumpulan data tetap merupakan langkah yang strategis karena tujuan pokok penelitian adalah mendapatkan data. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Interview, merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Dalam penelitian ini teknik wawancara yang peneliti gunakan adalah interview langsung dengan Kepala Bidang PBB dan BPHTB, Kasi PBB dan Staf Bidang PBB dan BPHTB di Dispenda Kota Lubuklinggau serta Camat Lubuklinggau Timur I sehingga data-data yang dibutuhkan penelitian dapat terkumpul dengan menggunakan pedoman wawancara .
2. Observasi, merupakan pengamatan yang dilakukan langsung oleh peneliti untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini akan diteliti dan dilakukan aksi secara langsung terhadap fenomena dari objek yang diteliti dengan menggunakan alat tulis maupun alat observasi lainnya.
3. Studi Dokumentasi, merupakan sebuah metode pengumpulan data yang berasal dari data-data target dan realisasi penerimaan PBB, studi pustaka berupa literature dan situs internet yang berkaitan dengan informasi yang dibutuhkan penulis.

#### **D. Metode Analisis Data**

Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan melalui pengaturan data secara logis dan sistematis dan dilaksanakan sejak awal peneliti ke lokasi penelitian hingga pada akhir penelitian pengumpulan data. Menurut Ghony & Almanshur (2012:247) “analisis data untuk penelitian kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-memilahnya menjadi satuan unit yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari

dan menemukan pola, menemukan apa-apa yang penting dan apa-apa yang dipelajari dan memutuskan apa-apa yang dapat diceritakan kepada orang lain”.

Dalam Ghony & Almanshur (2012:290-398), Metode analisis data menurut Miles & Huberman:

“Analisis data kualitatif menggunakan kata-kata yang selalu disusun dalam sebuah teks yang diperluas atau yang dideskripsikan. Selanjutnya interpretasi dan penafsiran data dilakukan dengan mengacu kepada rujukan teoritis yang berhubungan atau yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Analisis data meliputi:

a. Reduksi data

Merupakan suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lokasi penelitian. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi,

b. Penyajian data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian data, peneliti akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang didapat peneliti dari penyajian tersebut.

c. Mengambil kesimpulan lalu diverifikasi.

Proses yang ketiga peneliti mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat dan proposisi. Kesimpulan juga dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung, makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekuataannya dan kecocokannya yakni yang merupakan validitasnya.

Adapun metode analisis data yang digunakan penulis digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis kualitatif model interaktif versi Miles dan Huberman, yaitu dengan langkah menganalisis secara mendalam terhadap hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan dan juga terhadap hasil observasi dan dokumentasi yang diperoleh.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Deskripsi Kota Lubuklinggau

Kota Lubuklinggau merupakan salah satu kota setingkat kabupaten yang letaknya paling barat dari wilayah Propinsi Sumatera Selatan. Letak astronomi Kota Lubuklinggau berada antara  $102^{\circ} 40' 00''$  –  $103^{\circ} 0' 00''$  Bujur Timur (BT) dan  $3^{\circ} 4' 10''$  –  $3^{\circ} 22' 30''$  Lintang Selatan (LS). Luas wilayah daerah ini berdasarkan Undang-undang No. 7 tahun 2001 adalah  $401,50 \text{ Km}^2$  atau 40.150 Ha dan berada pada ketinggian 129 meter di atas permukaan laut. Secara administratif Kota Lubuklinggau mempunyai batas-batas sebagai berikut:

- Sebelah Utara : berbatasan dengan Kecamatan BKL. Ulu Terawas, Kabupaten Musi Rawas
- Sebelah Timur : berbatasan dengan Kecamatan Tugu Mulyo dan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas
- Sebelah Selatan : berbatasan dengan Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas dan Propinsi Bengkulu
- Sebelah Barat : berbatasan dengan Propinsi Bengkulu

Berdasarkan Undang-Undang No. 7 Tahun 2001 tentang pembentukan Kota Lubuklinggau, wilayah administrasi Kota Lubuklinggau meliputi empat kecamatan, yaitu Kecamatan Lubuklinggau Barat, Lubuklinggau Timur, Lubuklinggau Utara dan Lubuklinggau Selatan. Empat kecamatan tersebut

membawahi 40 kelurahan. Pada tahun 2002, dilakukan pemekaran kelurahan, sehingga jumlah kelurahan menjadi 49 kelurahan.

Dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, pada tahun 2005 telah ditetapkan Perda Lubuklinggau No. 180 dan Perda Lubuklinggau No. 181 Tahun 2004 tentang pemekaran kecamatan dan kelurahan. Dimana jumlah kecamatan dari 4 menjadi 8 kecamatan dan jumlah kelurahan dari 49 menjadi 72 kelurahan.

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang sesuai dengan amanat UUD 1945, maka pemerintahan daerah diharapkan dapat mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan sebagai upaya untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip-prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan kerangka itulah maka ditetapkan visi, misi dan program kerja Kota Lubuklinggau Tahun 2013-2017. Adapun visi Kota Lubuklinggau adalah “Terwujudnya Lubuklinggau Sebagai Kota Jasa, Industri dan Perdagangan Yang Unggul Untuk Menjadi Role-Model Masyarakat Madani”. Dalam mewujudkan visi pembangunan Kota Lubuklinggau tersebut ditempuh lima misi pembangunan, yaitu:

1. Mewujudkan sumber daya manusia yang sehat, cerdas, berakhlak mulia dan berkualitas;
2. Meningkatkan daya saing ekonomi dan kesejahteraan sosial;

3. Membangun infrastruktur yang berkeadilan dan berwawasan lingkungan;
4. Membangun tata kelola pemerintahan yang baik;

Agar visi, misi, tujuan dan sasaran pembangunan Kota Lubuklinggau terwujud maka diperlukan suatu arah kebijakan pembangunan serta prioritas pembangunan daerah. Salah satunya adalah kebijakan pengelolaan pendapatan daerah diman untuk mendukung upaya peningkatan pendapatan daerah dilakukan melalui penerapan kebijakan pendapatan antara lain, sebagai berikut:

1. Intensifikasi dan ekstensifikasi penerimaan pajak dan retribusi daerah dengan tetap berpedoman pada prinsip keadilan dan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku serta tidak memberatkan masyarakat dan dunia usaha;
2. Pemutakhiran data potensi dan data pendukung sebagai dasar penghitungan bagi hasil dana perimbangan;
3. Membentuk perusahaan daerah (BUMD) pelayanan masyarakat yang berorientasi pada keuntungan yang selain menjamin kelangsungan dan pengembangan BUMD tersebut, juga mampu menghasilkan keuntungan atau deviden dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah;
4. Melaksanakan kegiatan yang berorientasi pada terciptanya peningkatan sumber-sumber penerimaan baru;
5. Meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur dalam teknis pengelolaan sumber-sumber pendapatan daerah;
6. Meningkatkan pelaksanaan pengawasan yang berkesinambungan terhadap sumber-sumber pendapatan;
7. Perbaiki atau pengelolaan sistem dan prosedur pengelolaan pelayanan penerimaan Pendapatan Asli Daerah;

8. Peningkatan sarana dan prasarana pelayanan penerimaan Pendapatan Asli Daerah.

## 2. Deskripsi Objek Penelitian

Dinas Pendapatan Daerah adalah unsur pelaksana otonomi daerah di bidang pendapatan yang mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan daerah di bidang pendapatan serta melaksanakan tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah dan/atau Pemerintah Provinsi. Berdasarkan Peraturan Walikota Nomor Tahun 2014 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kota Lubuklinggau maka untuk melaksanakan tugas pokok, dinas mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan dan perencanaan kebijakan teknis di bidang pendapatan;
- b. Penyusunan rancangan kerja di bidang pendapatan daerah;
- c. Pelaksanaan kebijakan dan pedoman pendapatan daerah;
- d. Pelaksanaan pengelolaan hutang dan piutang daerah;
- e. Pelaksanaan pendaftaran dan pendataan wajib pajak dan retribusi daerah;
- f. Penetapan dan pemungutan pajak dan retribusi daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- g. Pelaksanaan penyuluhan mengenai pajak, retribusi dan pendapatan lainnya;
- h. Pengelolaan ketatausahaan dinas pendapatan daerah;
- i. Pelaksanaan koordinasi di bidang pendapatan daerah;
- j. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian teknis di bidang pendapatan daerah;
- k. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.



Adapun susunan organisasi Dinas Pendapatan Daerah, terdiri dari:

- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretariat, membawahkan:
  1. Sub bagian umum dan kepegawaian;
  2. Sub bagian keuangan; dan
  3. Sub bagian program, monitoring dan evaluasi.
- c. Bidang Pendataan, Penetapan Pajak dan Retribusi Daerah, membawahkan:
  1. Seksi pendataan dan pengolahan data;
  2. Seksi pemeriksaan dan penetapan; dan
  3. Seksi pemantauan, pengembangan dan penyuluhan.
- d. Bidang Penagihan, Pembukuan Pajak dan Retribusi Daerah, membawahkan:
  1. Seksi penagihan, monitoring dan evaluasi;
  2. Seksi pertimbangan dan keberatan; dan
  3. Seksi pembukuan, pelaporan dan verifikasi.
- e. Bidang Dana Perimbangan dan Penerimaan Lain-lain, membawahkan:
  1. Seksi bagi hasil pajak;
  2. Seksi bagi hasil bukan pajak; dan
  3. Seksi penerimaan lain-lain.
- f. Bidang Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), membawahkan:
  1. Seksi pelayanan dan penagihan PBB dan BPHTB;
  2. Seksi pendataan, penilaian dan penetapan PBB dan BPHTB; dan
  3. Seksi pengolahan data dan informasi PBB dan BPHTB.
- g. UPTD; dan

h. Kelompok Jabatan Fungsional.

Adapun penjabaran uraian tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut:

1. Kepala dinas mempunyai tugas pokok melaksanakan program dan kegiatan di bidang pendapatan daerah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan petunjuk pelaksanaannya.
2. Sekretariat mempunyai tugas mengkoordinasikan penyusunan dan pelaksanaan program serta melaksanakan urusan kesekretariatan untuk menunjang tugas pokok seluruh organisasi di lingkungan dinas. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut sekretariat mempunyai fungsi sebagai berikut:
  - a. Penyelenggaraan penyusunan perencanaan;
  - b. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi perkantoran, administrasi keuangan dan administrasi kepegawaian;
  - c. Penyelenggaraan urusan umum dan perlengkapan, keprotokolan dan hubungan masyarakat;
  - d. Penyelenggaraan ketatalaksanaan, kearsipan dan perpustakaan;
  - e. Pelaksanaan koordinasi, pembinaan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan unit kerja; dan
  - f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Tugas pokok sub bagian dibawah sekretariat sebagai berikut:

- (1) Sub bagian umum dan kepegawaian dan perlengkapan, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana program, kegiatan dan petunjuk teknis urusan administrasi umum, tata usaha, rumah tangga, perlengkapan dan kepegawaian;
  - b. Melaksanakan kegiatan administrasi umum, tata usaha, rumah tangga, perlengkapan dan kepegawaian;
  - c. Melaksanakan inventarisasi, pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana serta perlengkapan dalam pelaksanaan tugas dinas;
  - d. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan administrasi umum, tata usaha, rumah tangga, perlengkapan dan kepegawaian;
  - e. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas; dan
  - f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.
- (2) Sub bagian keuangan, mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. Menyusun rencana, program dan petunjuk teknis, administrasi urusan keuangan dinas;
  - b. Melaksanakan rencana, program dan petunjuk teknis serta administrasi keuangan dinas;
  - c. Menyusun rencana plafon kebutuhan anggaran dan penggunaan anggaran;
  - d. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pengelolaan keuangan dinas;
  - e. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan; dan

- f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(3) Sub bagian program, monitoring dan evaluasi, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana, program dan petunjuk teknis pelaksanaan program, monitoring dan evaluasi;
- b. Melaksanakan rencana, program dan petunjuk teknis pelaksanaan program, monitoring dan evaluasi;
- c. Melaksanakan penghimpunan bahan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ), Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) serta laporan pelaksanaan tugas dinas lainnya.
- d. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
- e. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Bidang pendataan, penetapan pajak dan retribusi daerah mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan sebagian tugas dinas meliputi pemantauan, pengembangan, penyuluhan, pendataan dan pengolahan data, pemeriksaan dan penetapan terhadap subjek dan objek pajak. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut bidang pendataan, penetapan pajak dan retribusi daerah mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pendataan, penetapan pajak dan retribusi daerah;

- b. Pelaksanaan program dan petunjuk teknis di bidang pendataan, penetapan pajak dan retribusi daerah;
- c. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian di bidang pendataan, penetapan pajak dan retribusi daerah;
- d. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas;
- e. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga/instansi lain di bidang pendataan, penetapan pajak dan retribusi daerah; dan
- f. Pelaksanaan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Pendataan, penetapan pajak dan retribusi daerah membawahi tiga seksi dengan tugas sebagai berikut:

(1) Seksi pendataan dan pengolahan data, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana program kerja dan kegiatan pengolahan data dan memantau pelaksanaannya serta menyusun petunjuk teknis di bidang pengolahan data;
- b. Menghimpun, mengelola dan mencatat data objek pajak dan subjek pajak serta melakukan pemeriksaan ke lapangan/lokasi dan melaporkan hasilnya;
- c. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- d. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
- e. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(2) Seksi pemeriksaan dan penetapan, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana program, kegiatan dan petunjuk teknis urusan penetapan pajak dan retribusi daerah;
- b. Melaksanakan program, kegiatan dan petunjuk teknis penetapan pajak dan retribusi daerah;
- c. Melakukan koordinasi dan kerjasama dengan instansi/unit kerja lain sesuai dengan tugas fungsinya;
- d. Menyelenggarakan monitoring dan evaluasi kegiatan di bidang penetapan;
- e. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(3) Seksi pemantauan, pengembangan dan penyuluhan, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana program kerja dan kegiatan pemantauan, penelitian, pengkajian pengembangan dan penyuluhan dan memantau pelaksanaannya;
- b. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- c. Menyelenggarakan monitoring dan evaluasi kegiatan pemantauan, penelitian dan penyuluhan pajak dan retribusi;
- d. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
- e. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

4. Bidang penagihan dan pembukuan pajak dan retribusi daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas dinas meliputi penagihan, monitoring, melakukan pertimbangan dan keberatan serta pembukuan dan pelaporan pajak dan retribusi daerah. Untuk melaksanakan tugas pokoknya bidang penagihan dan pembukuan pajak dan retribusi daerah menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang penagihan dan pembukuan dan retribusi daerah;
- b. Pelaksanaan program dan petunjuk teknis di bidang penagihan dan pembukuan dan retribusi daerah;
- c. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian di bidang penagihan dan pembukuan dan retribusi daerah;
- d. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas;
- e. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga/instansi lain di bidang penagihan dan pembukuan dan retribusi daerah; dan
- f. Pelaksanaan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atas sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang penagihan dan pembukuan pajak dan retribusi daerah membawahi tiga seksi dengan tugas sebagai berikut:

(1)Seksi penagiahn, monitoring dan evaluasi, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana program kerja dan kegiatan penagihan dan monitoring serta memantau pelaksanaannya;
- b. Melakukan penagihan pajak dan retribusi daerah;

- c. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- d. Menyelenggarakan monitoring dan evaluasi kegiatan pemantauan, penelitian dan penyuluhan;
- e. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(2) Seksi pertimbangan dan keberatan, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana program kerja dan kegiatan pertimbangan dan keberatan serta memantau pelaksanaannya;
- b. Menerima dan melayani surat keberatan dan surat permohonan banding atas materi penetapan pajak daerah;
- c. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- d. Menyelenggarakan monitoring dan evaluasi kegiatan pemantauan, penelitian dan penyuluhan;
- e. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(3) Seksi pembukuan, pelaporan dan verifikasi mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana program kerja dan kegiatan pembukuan dan pelaporan serta memantau pelaksanaannya;



- b. Melaksanakan penyelesaian restitusi, pindah buku, rekonsiliasi pajak daerah;
  - c. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
  - d. Menyelenggarakan monitoring dan evaluasi kegiatan pemantauan, penelitian dan penyuluhan;
  - e. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
  - f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.
5. Bidang dana perimbangan dan penerimaan lain-lain mempunyai tugas pokok menyusun rencana dan upaya peningkatan pendapatan daerah yang berasal dari bidang dana perimbangan dan penerimaan lain-lain. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut bidang dana perimbangan dan penerimaan lain-lain menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:
- a. Penyusunan program kegiatan dan pengelolaan di bidang dana perimbangan dan penerimaan lain-lain;
  - b. Penghimpunan pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan penerimaan di bidang dana perimbangan dan penerimaan lain-lain;
  - c. Pelaksanaan kegiatan penggalian potensi sumber-sumber pendapatan daerah di bidang dana perimbangan dan penerimaan lain-lain;
  - d. Pengkoordinasian dengan instansi terkait dalam rangka penerimaan maupun pencairan dana di bidang dana perimbangan dan penerimaan lain-lain; dan

- e. Pelaksanaan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang dana perimbangan dan penerimaan lain-lain membawahi tiga seksi dengan tugas sebagai berikut:

(1)Seksi bagi hasil pajak, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan program dan kegiatan petunjuk teknis urusan bagi hasil pajak;
- b. Menghimpun data, pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan bagi hasil pajak;
- c. Melaksanakan penagihan pajak serta bantuan provinsi dan pusat;
- d. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- e. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(2)Seksi bagi hasil bukan pajak, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan program, kegiatan dan petunjuk teknis urusan bagi hasil bukan pajak;
- b. Menghimpun data, pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan bagi hasil bukan pajak;
- c. Melaksanakan penagihan penerimaan bukan pajak dari provinsi maupun pusat;
- d. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam upaya peningkatan penerimaan bagi hasil bukan pajak, DAU dan DAK;

- e. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(3) Seksi penerimaan lain-lain, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan program, kegiatan dan petunjuk teknis urusan penerimaan lain-lain;
  - b. Menghimpun data, pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan penerimaan lain-lain;
  - c. Menyiapkan surat permintaan pencairan dana di bidang penerimaan lain-lain;
  - d. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam upaya peningkatan penerimaan lain-lain;
  - e. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
  - f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.
6. Bidang PBB dan BPHTB mempunyai tugas pokok merumuskan, menyusun kebijakan teknis dan melaksanakan pendataan, penetapan, penagihan PBB dan BPHTB dalam Kota Lubuklinggau. Untuk melaksanakan tugas tersebut bidang PBB dan BPHTB menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:
- a. Perumusan dan pelaksanaan kegiatan pendataan, penetapan, penagihan PBB dan BPHTB;
  - b. Pelaksanaan pendaftaran pendataan dan pelayanan PBB dan BPHTB;
  - c. Perhitungan besarnya PBB dan BPHTB serta menyusun data target penerimaan PBB dan BPHTB sesuai dengan potensi yang ada;

- d. Penerbitan surat ketetapan PBB dan BPHTB (SKP PBB dan BPHTB), surat peringatan, teguran dan surat paksa kepada wajib pajak PBB dan BPHTB sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
  - e. Pendistribusian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) PBB kepada wajib pajak serta penerimaan dan pemrosesan usul keberatan dan banding atas materi penetapan pajak PBB dan BPHTB;
  - f. Pengkoordinasian dengan instansi terkait dalam pelaksanaan pengelolaan PBB dan BPHTB;
  - g. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas; dan
  - h. Pelaksana tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.
7. UPTD mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas dan melaksanakan urusan administrasi.
  8. Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan keahlian dan kebutuhan serta sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bidang PBB dan BPHTB membawahi tiga seksi dengan tugas sebagai berikut:

- (1) Seksi pelayanan dan penagihan PBB dan BPHTB, mempunyai tugas sebagai berikut:
  - a. Merencanakan program kegiatan dan petunjuk teknis urusan pelayanan dan penagihan PBB dan BPHTB;
  - b. Melaksanakan program, kegiatan dan ketatausahaan serta petunjuk teknis pelayanan dan penagihan PBB dan BPHTB;

- c. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian urusan pelayanan dan penagihan PBB dan BPHTB;
  - d. Mengkoordinasikan pelaksanaan penagihan PBB dan BPHTB dan melaporkan hasil penagihan PBB dan BPHTB;
  - e. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
  - f. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas; dan
  - g. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.
- (2) Seksi pendataan, penilaian dan penetapan PBB dan BPHTB, mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. Merencanakan program, kegiatan dan petunjuk teknis urusan pendataan, penilaian dan penetapan PBB dan BPHTB;
  - b. Melaksanakan program kegiatan dan ketatausahaan serta petunjuk teknis penetapan PBB dan BPHTB;
  - c. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian urusan pendataan, penilaian dan penetapan PBB dan BPHTB;
  - d. Melaksanakan koordinasi dan kerjasama dengan instansi, unit kerja lain dalam urusan pendataan, penilaian dan penetapan PBB dan BPHTB;
  - e. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas; dan
  - f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.
- (3) Seksi pengolahan data dan informasi PBB dan BPHTB, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Merencanakan program kegiatan dan petunjuk teknis pengolahan data dan informasi PBB dan BPHTB;
- b. Melaksanakan program, kegiatan dan teknis pengelolaan data dan informasi PBB dan BPHTB;
- c. Mengkoordinir urusan pengolahan data dan perekaman objek PBB dan BPHTB;
- d. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas;
- e. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas dan kegiatan seksi pelayanan dan penagihan PBB dan BPHTB kepada kepala bidang secara periodik sebagai bahan pertanggungjawaban; dan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

Adapun jumlah pegawai yang bekerja pada unit organisasi Dinas Pendapatan Daerah berdasarkan kedudukan jabatan terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5. Jumlah Pegawai Yang Menduduki Jabatan**

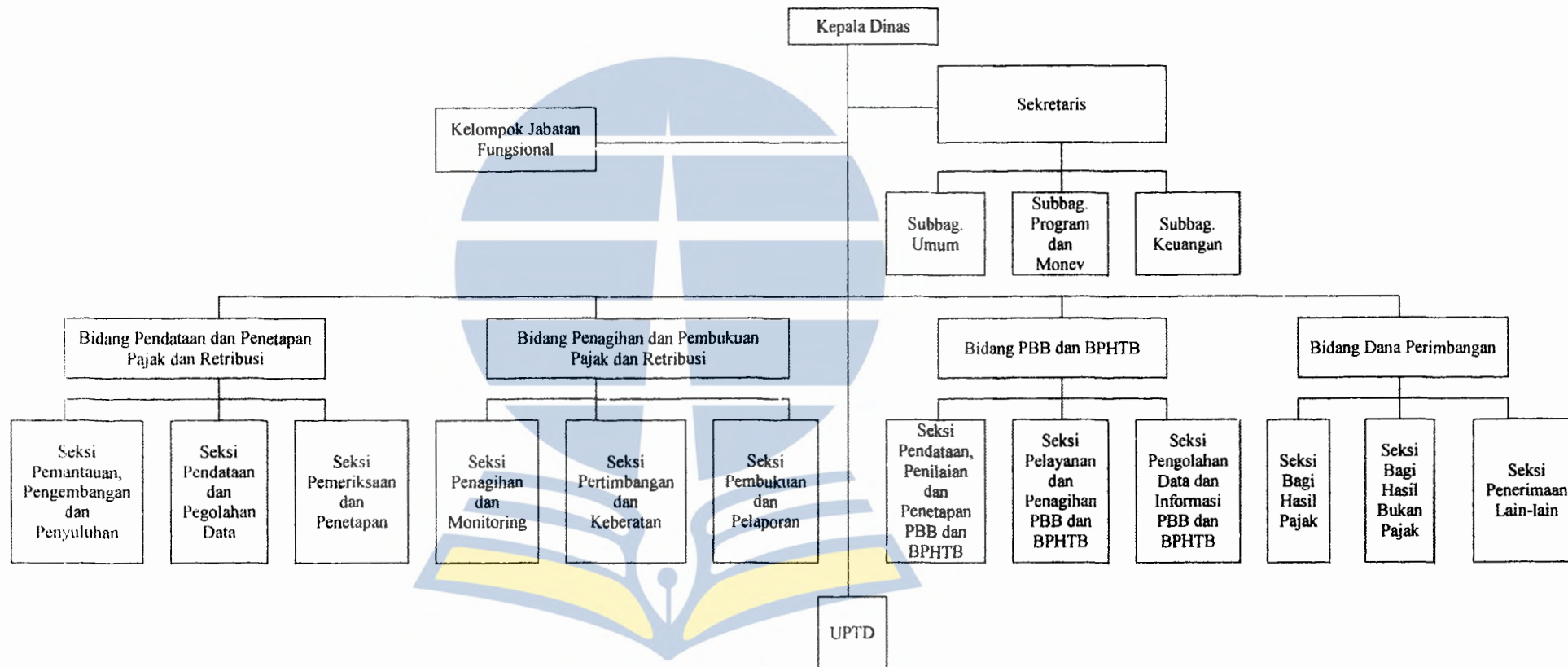
No	Nama Jabatan	Jumlah
1	Kepala Dinas	1
2	Sekretaris	1
3	Kepala Bidang	4
4	Kepala Sub Bagian/Kepala Seksi	15
5	Staff	30
6	Tenaga Kerja Sukarela	2
7	Kepala UPTD	-
8	Fungsional	-
	<b>Jumlah</b>	<b>53</b>

Sumber: Dispenda Kota Lubuklinggau

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kota Lubuklinggau maka disusunlah struktur organisasi yang terlihat pada bagan berikut ini:



**STRUKTUR ORGANISASI DINAS PENDAPATAN DAERAH**



Sumber: Dispenda Kota Lubuklinggau

**Bagan 3. Struktur Organisasi Dispenda Kota Lubuklinggau**



## B. Hasil

Dalam tahap persiapan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah terdapat tugas dan tanggung jawab Pemerintah Kota Lubuklinggau yang harus dilaksanakan. Sebelum dilaksanakan pengalihan PBB-P2 secara mutlak pada tahun 2014, Pemerintah Kota Lubuklinggau telah melakukan berbagai persiapan sesuai dengan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri. Berdasarkan peraturan tersebut maka tahapan persiapan pengalihan yang menjadi tugas dan tanggung jawab Pemerintah Kota Lubuklinggau yang telah dilaksanakan ditinjau dari tiga dimensi, yaitu sebagai berikut:

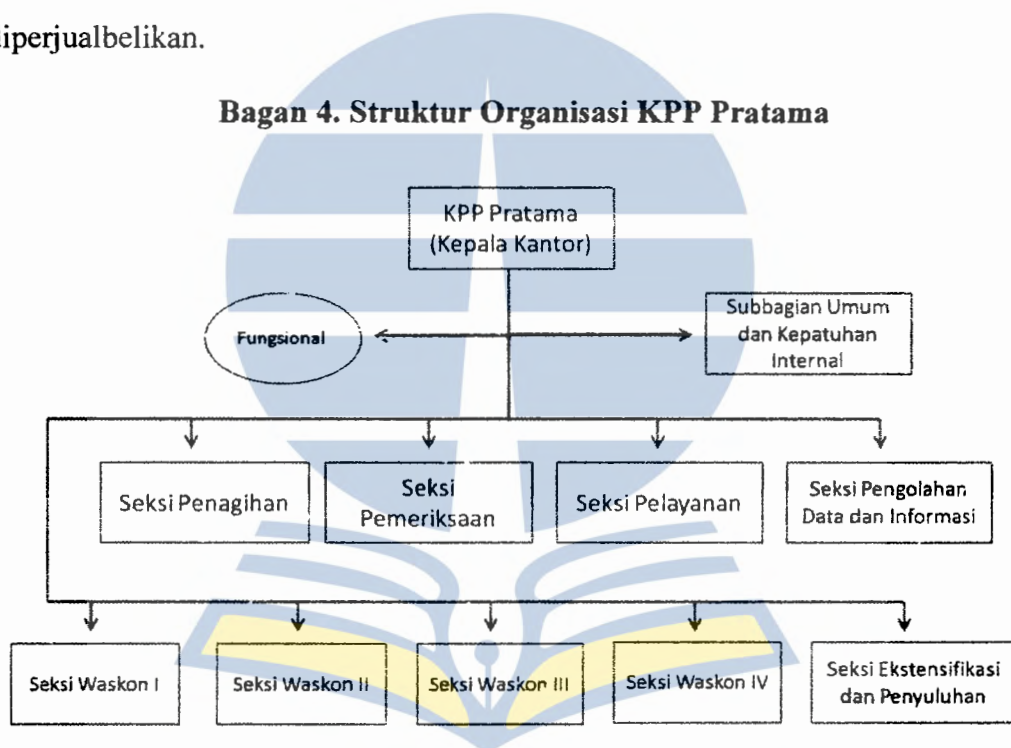
### 1. Organisasi

#### a. Struktur Organisasi dan Tata Kerja

Setelah dialihkannya PBB-P2 pada tahun 2014 di Kota Lubuklinggau, bentuk dan nomenklatur struktur organisasi dan tata kerja yang menangani pengelolaan PBB-P2 berada di Bidang PBB dan BPHTB. Tugas pokok dan fungsi bidang ini merumuskan, menyusun kebijakan teknis dan melaksanakan pendataan, penetapan, penagihan PBB-P2 dan BPHTB dalam Kota Lubuklinggau. Sebagaimana diutarakan oleh Pejabat Eselon III, yakni *“Implementasi pemungutan PBB-P2 dilaksanakan oleh bidang PBB dan BPHTB”*. Susunan struktur organisasi yang melayani PBB-P2 mengadopsi pada struktur organisasi KPP Pratama yang memiliki enam fungsi pengelolaan PBB-P2 yang berada dibawah satu bidang dengan tiga seksi. Seperti yang disampaikan Pejabat Eselon IV yang menyatakan bahwa *“Enam fungsi dari struktur organisasi KPP Pratama diadopsi kedalam tiga seksi karena peraturan perundang-undangan mengenai struktur organisasi memperbolehkan hanya ada tiga seksi untuk satu bidang”*.

Meskipun hanya ada tiga seksi dalam melakukan kebijakan pemungutan PBB-P2 di Kota Lubuklinggau pengelolaan PBB-P2 tetap berjalan dengan baik. Disatukannya pengelolaan PBB-P2 dengan pengelolaan BPHTB ke dalam satu bidang dilakukan karena setiap transaksi yang berkaitan dengan jual beli properti menggunakan data Nilai Jual Objek Pajak yang ada dalam SPPT PBB yang menjadi patokan dalam menentukan nilai jual objek pajak atas properti yang diperjualbelikan.

**Bagan 4. Struktur Organisasi KPP Pratama**



Sumber: [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)

#### b. Sumber Daya Manusia

Dalam rangka pengelolaan PBB-P2 maka sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam pengelolaan PBB-P2 dikelompokkan ke dalam enam fungsi, yaitu: pelayanan, pendataan dan penilaian, penerimaan, manajemen IT, penagihan dan pengawasan. Keenam fungsi tersebut dibagi menjadi tiga seksi dimana fungsi pelayanan dan penagihan menjadi tugas Kasi Pelayanan dan Penagihan PBB dan BPHTB, fungsi penerimaan, pendataan dan penilaian menjadi tugas Kasi

Pendataan, Penilaian dan Penetapan PBB dan BPHTB, fungsi manajemen IT dan pengawasan menjadi tugas Kasi Pengolahan Data dan Informasi PBB dan BPHTB. Seperti yang dikemukakan oleh Pejabat Eselon III *“Fungsi pengelolaan PBB-P2 yang dijalankan oleh KPP Pratama diadopsi ke dalam struktur organisasi Dispenda yaitu di Bidang PBB dan BPHTB dengan tiga seksi yang menjalankan tugas melaksanakan keenam fungsi pengelolaan PBB-P2”*. Dari jumlah personil yang ada di Bidang PBB dan BPHTB dinilai sudah memadai untuk melaksanakan tugas pengelolaan PBB-P2. Bidang PBB dan BPHTB dipimpin oleh satu orang kepala bidang dengan dibantu oleh tiga orang seksi dan sembilan orang staf. Seperti yang disampaikan oleh salah seorang staf *“Untuk pelaksanaan fungsi pelayanan dan penagihan maka Kasi Pelayanan Pelayanan dan Penagihan dibantu oleh tiga orang staf yang bertanggung jawab memberikan pelayanan kepada wajib pajak yang datang ke Dispenda untuk melakukan pembayaran, perubahan data, pengajuan keberatan dan lain-lain. Kasi Pendataan, Penilaian dan Penetapan dibantu oleh empat orang staf yang mempunyai tugas melakukan pendataan dan penatausahaan hasil pendataan, melakukan penilaian terhadap nilai pasar properti serta melakukan estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak yang ada. Sedangkan Kasi Pengolahan Data dan Informasi dibantu oleh dua orang staf yang melaksanakan tugas pengumpulan dan pengolahan data, perekaman data serta memberikan konsultasi teknis kepada wajib pajak”*.

### c. Sarana dan Prasarana

Setiap awal pelaksanaan kebijakan baru diperlukan sarana dan prasarana yang memadai sehingga kebijakan baru tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Mengingat pemungutan PBB-P2 merupakan kebijakan yang terkait dengan

pelayanan kepada masyarakat maka diperlukan suatu fasilitas perkantoran yang memadai. Dispenda Kota Lubuklinggau telah memiliki ruang khusus pelayanan yang dilengkapi dengan fasilitas komputer yang terhubung dengan jaringan data perpajakan dan dengan jaringan perbankan. Berdasarkan hasil observasi di lapangan bahwa untuk tempat pelayanan PBB-P2 dibagi menjadi tiga tempat yang dilengkapi dengan komputer, printer dan dilayani masing-masing tempat oleh satu orang personil. Tersedia juga ruang tunggu untuk wajib pajak yang mengantri untuk mendapatkan pelayanan dan pembayaran pajak. Terdapat loket Bank Sumsel Babel yang disediakan untuk menerima setoran pajak dan dilayani oleh satu orang pegawai bank. Untuk tempat informasi PBB-P2 memang belum ada tempat khusus karena masih tergabung dengan tempat pelayanan PBB-P2, namun terdapat papan informasi mengenai tata cara pembayaran PBB-P2 pada ruangan pelayanan tersebut. *“Untuk ketersediaan gedung kantor sementara ini masih bergabung dengan SKPD lain karena Dispenda belum memiliki gedung kantor tersendiri namun sudah dilakukan usulan untuk dapat pindah ke gedung tersendiri agar pemberian pelayanan kepada wajib pajak dapat lebih maksimal”*, seperti yang dikemukakan oleh Pejabat Eselon III.

Teknologi Informasi yang digunakan oleh Dispenda adalah software Sistem Informasi Pengelolaan Pajak berupa SISMIOP Ditjen Pajak. Program ini sudah tersedia sejak tahun 2013 dimana pada tahun tersebut tahapan pengadaan server, komputer, printer untuk cetak massal SPPT, jaringan serta software telah dilaksanakan. Untuk pemeliharaan jaringan dan software sejak diadakan sampai dengan penelitian ini dilakukan masih didampingi oleh pihak rekanan yang menyediakan jaringan dan program software tersebut.

Dari segi anggaran/dana untuk mengoperasionalkan kebijakan pemungutan PBB-P2 belum mencukupi, seperti yang disampaikan Pejabat Eselon III dan IV “*Anggaran untuk melaksanakan kegiatan pengelolaan PBB-P2 dirasa masih kurang mencukupi karena untuk melakukan pelatihan dan sosialisasi diperlukan dana yang cukup besar. Kurangnya kendaraan dinas sebagai pendukung operasional dilapangan juga sedikit menghambat proses pendataan di lapangan, kendaraan dinas yang ada sekarang satu mobil dinas dan tiga motor dinas*”.

**Tabel 6. Rekapitulasi Anggaran Kegiatan PBB Tahun 2013-2014**

NO	KEGIATAN	ANGGARAN	TAHUN
1	Bulan Bakti PBB	Rp 78.751.000	2013
2	Intensifikasi dan Ekstensifikasi PBB Sektor Perkotaan	Rp 1.576.274.618	2013
3	Pendataan dan Penilaian Kembali Objek dan Subjek PBB	Rp 184.167.800	2013
4	Persiapan Pengalihan PBB-P2 Ke Daerah	Rp 975.900.500	2013
5	Penyusunan Rancangan Perda Tentang PBB-P2	Rp 118.386.100	2013
6	Bulan Bakti PBB	Rp 53.347.000	2014
7	Monitoring dan Evaluasi Penerimaan PBB-P2	Rp 1.120.685.900	2014
8	Pendataan dan Penilaian Kembali Objek dan Subjek PBB-P2	Rp 283.718.600	2014
9	Penyelenggaraan Launching PBB-P2 Dari Pajak Pusat Menjadi Pajak Daerah	Rp 134.031.165	2014
10	Sistem Manajemen Informasi Objek Pajak (SISMIOP)	Rp 276.068.600	2014
<b>JUMLAH</b>		<b>Rp 4.801.331.283</b>	

Sumber: Dispenda Kota Lubuklinggau



**Gambar 1. Ruang Pelayanan PBB**



**Gambar. Ruang Pelayanan PBB**



**Gambar 3. Ruang Entry Data**



**Gambar 4. Ruang Server**



**Gambar 5. Ruang Loker Pembayaran**

## 2. Interpretasi

### a. Peraturan Daerah, Peraturan Kepala Daerah dan SOP

Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 6 Tahun 2013 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan menjadi landasan hukum dalam implementasi pemungutan PBB-P2 di Kota Lubuklinggau. Perda tersebut efektif mulai berlaku sejak tanggal 1 Januari 2014 maka mulai tahun pajak 2014 PBB-P2 telah menjadi pajak daerah sehingga kewenangan untuk melakukan pemungutan PBB-P2 sepenuhnya ada pada daerah. Seperti pernyataan Pejabat Eselon III yang menyatakan bahwa *“Penyusunan regulasi tentang PBB-P2 telah dilaksanakan pada tahun 2013, sebelum pemungutan PBB-P2 dialihkan secara penuh kepada Pemerintah Daerah”*.



Regulasi yang telah diterbitkan oleh Pemerintah Kota Lubuklinggau untuk mempersiapkan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah tidak hanya Peraturan Daerah saja namun juga telah diterbitkan juga pada Tahun 2013 Peraturan Walikota Lubuklinggau Nomor 53 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 6 Tahun 2013 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan. Kedua jenis peraturan tersebut telah mengadopsi kebijakan Pemerintah Pusat yaitu UU 28/2009 dan juga ketentuan yang dikeluarkan Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Senada dengan apa yang telah disampaikan oleh Pejabat Eselon III dan IV bahwa *“Regulasi tentang PBB-P2 disusun dengan mempertimbangkan ketentuan Pemerintah Pusat dan peraturan pelaksanaan pemungutan PBB-P2 yang selama ini berlaku di Direktorat Jenderal Pajak serta disesuaikan dengan kondisi di Kota Lubuklinggau”*.

Sampai dengan penelitian dilakukan bahwa tanggung jawab pemerintah untuk menetapkan *Standard Operating Procedure (SOP)* yang menguraikan hal terkait tata cara penyelesaian pelayanan PBB-P2 kepada wajib pajak dan pemungutan PBB-P2 yang dituangkan ke dalam proses bisnis belum diterbitkan oleh Dispenda Kota Lubuklinggau. Menurut Pejabat Eselon IV *“SOP belum diterbitkan karena di dalam Peraturan Walikota tentang Petunjuk Pelaksanaan Perda PBB-P2 sudah tergambarkan tentang pelayanan dan pemungutan PBB-P2 meskipun tidak terlalu detail dalam bentuk bagan alur, namun untuk ketentuan waktu, formulir dan pihak yang terkait sudah diatur di dalam Perwako tersebut. SOP baru akan dibuat pada tahun 2015 dengan mengacu kepada SOP dari*

*Kementrian Keuangan dan mempertimbangkan SOP daerah lain yang telah memiliki SOP”.*

b. Sumber Daya Manusia

Dari jumlah sumber daya manusia yang melaksanakan pengelolaan PBB-P2 telah cukup memadai karena pada saat masih dikelola oleh KPP Pratama jumlah personil yang menangani PBB-P2 sama dengan jumlah yang ada sekarang yaitu sebanyak 12 orang. Yang perlu ditingkatkan adalah kompetensi dari para personil karena dari 12 orang tersebut hanya empat orang yang sudah mendapatkan pendidikan pengelolaan PBB-P2 secara langsung dari KPP Pratama. Menurut Pejabat Eselon III *“Akan dikirim sebanyak lima orang staf untuk mengikuti pendidikan perpajakan selama satu bulan di STAN Jakarta dan kegiatan tersebut membutuhkan dana yang cukup besar karena untuk satu orang peserta dibutuhkan biaya kontribusi sebesar Rp 15.000.000,00 (Lima Belas Juta Rupiah). Sebenarnya jumlah staf yang telah mengikuti pelatihan PBB-P2 berjumlah delapan orang namun hanya empat orang yang ditugaskan di Bidang PBB dan BPHTB karena dua orang ditugaskan di Bidang Dana Perimbangan dan dua orang lagi dimutasi ke SKPD lain”*. Selain dari segi kualitas kemampuan pegawai, hal lain yang perlu juga dipertimbangkan adalah motivasi dan komitmen pegawai yang menangani pengelolaan PBB-P2 tersebut. Untuk memperoleh keberhasilan dalam pelaksanaan kebijakan pemungutan PBB-P2 hal yang sangat mendasar supaya tingkat kebocoran atau celah penyalahgunaan kewenangan yang dimiliki oleh para implementor untuk meningkatkan penerimaan daerah dari sektor pajak adalah sikap atau etika yang baik, yaitu kejujuran dan komitmen. Karakteristik ini yang wajib harus ada ditanamkan pada jiwa para implementor

yaitu diukur dari konsistensi pelaksana dengan pedoman yang telah ada. Seperti yang dinyatakan Staf “*Dalam melakukan pemungutan PBB-P2 kami berpedoman pada Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: KEP-294/WPJ.03/2012 tentang Penetapan Nilai Jual Objek Pajak Sebagai Dasar Pengenaan PBB Untuk Kota Lubuklinggau dan Buku Pedoman V-Tax Pemerintah PBB dan BPHTB i-SISMIOP (Sistem Manajemen Informasi Objek Pajak)*”. Menurut Keban (2008:76) “implementasi membutuhkan para pelaksana yang benar-benar jujur, memiliki kompetensi yang sesuai, komitmen yang tinggi untuk menghasilkan apa yang menjadi tujuannya dan benar-benar memperhatikan rambu-rambu peraturan pemerintah yang berlaku”.

c. Kerjasama dengan Pihak Terkait

Untuk kerjasama dengan KPP Pratama telah dilakukan sejak tahun sebelum pengalihan. Kerjasama dilakukan dengan mengirimkan staf untuk mengikuti pelatihan di KPP Pratama dalam menginput data PBB-P2, penilaian objek pajak dan pengelolaan PBB-P2. Menurut Pejabat Eselon IV “*Pada Tahun 2013 delapan orang telah diikutsertakan dalam pelatihan PBB-P2 di KPP Pratama dan kerjasama dengan KPP Pratama terus berlanjut sampai dengan sekarang yaitu memberikan bantuan khusus perihal hal-hal teknis yang berkaitan dengan PBB-P2 dan juga Dispenda tetap memberikan laporan realisasi PBB-P2 kepada KPP Pratama sebagai tembusan*”. Memang kerjasama antara Dispenda dengan KPP Pratama tidak dituangkan dalam naskah khusus kerjasama namun sesuai dengan Peraturan Bersama antara Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri KPP Pratama mempunyai tugas dan tanggung jawab memberikan pendampingan kepada pemerintah daerah. Untuk penyerahan aplikasi, basis data

PBB-P2 dan softcopy peta PBB-P2 telah diserahkan oleh KPP Pratama pada tanggal 2 Januari 2014 dan data piutang PBB-P2 serta aset sitaan pada tanggal 24 Januari 2014.

Kerjasama dengan pihak perbankan juga dilakukan oleh Dispenda dengan Bank Sumsel Babel sebagai bank yang menerima pembayaran PBB-P2, bentuk kerjasama tersebut dituangkan ke dalam MoU. Salah satu bentuk kerjasama tersebut yaitu dengan tersedianya loket perbankan yang berada di gedung kantor pelayanan PBB-P2.

#### d. Pembukaan Rekening

Menurut Pejabat Eselon IV pembukaan rekening penampungan PBB-P2 pada bank yang sehat telah dilaksanakan dengan Keputusan Walikota Lubuklinggau. Bank Sumsel Babel ditunjuk sebagai bank yang menerima pembayaran PBB-P2 karena Bank Sumsel Babel juga merupakan bank pengelola kas daerah Pemerintah Kota Lubuklinggau. Selain itu juga Bank Sumsel Babel memberikan fasilitas pelayanan langsung di Dispenda dan juga dapat menerima pembayaran PBB-P2 melalui ATM dan internet banking sehingga lebih memudahkan wajib pajak dalam melakukan pembayaran.

### 3. Aplikasi

#### a. Perda, Perkada, SOP

Pemerintah Kota Lubuklinggau telah menetapkan Perda, Perwako tentang PBB-P2, namun belum pernah dilakukan sosialisasi sehingga informasi tentang Perda dan Perwako tersebut dinilai masih kurang. Seperti yang disampaikan oleh Camat Lubuklinggau Timur I: *“Setahu saya belum ada Perda dan Perwako*

*khusus tentang PBB-P2, yang saya tahu bahwa mulai Tahun 2014 PBB-P2 telah dialihkan menjadi pajak daerah di Kota Lubuklinggau. Hal tersebut Saya ketahui dari kegiatan acara launching PBB-P2 dan belum pernah sama sekali dilaksanakan sosialisasi tentang Perda dan Perwako PBB-P2”.*

Pelaksanaan pemungutan PBB-P2 memang tidak begitu mengalami kendala yang berarti, hal ini disebabkan karena PBB-P2 bukan merupakan subjek pajak baru hanya pengelolaannya saja yang dialihkan kepada Pemerintah Daerah dari Pemerintah Pusat. Pada awal tahun telah dilakukan cetak massal SPPT PBB-P2 kemudian diserahkan secara langsung pada suatu acara khusus penyerahan SPPT PBB-P2. Seperti yang diungkapkan oleh Pejabat Eselon IV: *“SPPT PBB-P2 dicetak massal pada tanggal 05 Maret 2014 kemudian pada tanggal 02 April 2014 diserahkan secara langsung kepada Camat masing-masing wilayah dan juga DHKP yang kemudian untuk diserahkan kepada Lurah”.*

Senada seperti yang disampaikan oleh Camat: *“Setelah SPPT PBB-P2 diterima dari Dispenda kemudian SPPT PBB-P2 tersebut diserahkan kepada Lurah per masing-masing wilayah untuk dibagikan kepada masing-masing RT ataupun langsung diberikan kepada Wajib Pajak. Kegiatan ini dilaksanakan maksimal satu minggu setelah SPPT PBB-P2 kami terima”.*

#### b. Sumber Daya Manusia

Pemungutan PBB-P2 pada dasarnya lebih menekankan kepada peranan Lurah dan RT selaku pemegang unsur wilayah terkecil karena mereka yang lebih mengetahui mengenai keberadaan Wajib Pajak dan Objek Pajak yang terdata di SPPT PBB-P2. Dari hasil wawancara diketahui terdapat beberapa SPPT PBB-P2 yang dikembalikan karena tidak diketahui Wajib Pajaknya. Contohnya untuk

kepemilikan lahan kosong Wajib Pajak tidak tinggal di wilayah kelurahan tersebut dan terkadang juga tidak berada di Kota Lubuklinggau sehingga Lurah dan RT kesulitan untuk menyerahkan SPPT PBB-P2 yang menyebabkan tidak teralisasinya pembayaran PBB-P2. Keberhasilan dalam pencapaian target PBB-P2 juga dijadikan tolak ukur dalam menilai prestasi dan kinerja dari Lurah sehingga Lurah bertanggungjawab untuk dapat melaksanakan pemungutan secara optimal dengan melibatkan RT.

c. Kerjasama dengan Pihak Terkait

Koordinasi dengan pihak terkait dalam mendukung implementasi pengalihan PBB-P2 sudah berjalan cukup baik dan saling berkomunikasi dan konsultasi dengan cukup baik. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Pejabat Eselon III, IV bahwa setiap sebulan sekali tim monitoring turun ke kelurahan-kelurahan untuk mengumpulkan data-data SPPT PBB-P2 yang sudah direalisasikan dan belum direalisasikan untuk dilaporkan kepada Kepala Dinas. Sedangkan untuk tingkat kecamatan maka Camat melakukan rapat koordinasi dengan Lurah dan RT setiap triwulan untuk dilaporkan kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah dan menerima laporan realisasi PBB-P2 dari Lurah melalui Kasi Pemerintahan dalam jangka waktu satu bulan sekali.

### C. Pembahasan

Berikut akan dibahas mengenai implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah untuk menjawab pertanyaan penelitian yang pertama, yaitu bagaimana implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah di Kota Lubuklinggau, pertanyaan kedua yaitu faktor-faktor

apa saja yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan tersebut dan pertanyaan ketiga kebijakan apa yang perlu dijalankan oleh Pemerintah Kota Lubuklinggau agar dapat mengoptimalkan pemungutan PBB-P2.

Implementasi pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah dipengaruhi berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kekurangberhasilan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori Jones yang mengemukakan tiga variabel atau aktivitas utama dalam pencapaian keberhasilan implementasi kebijakan. Ketiga variabel tersebut dalam penelitian ini dikaitkan dengan kebijakan pemerintah pusat yaitu Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 15/PMK.07/2014 Nomor 10 Tahun Tahun 2014 tentang Tahapan Persiapan Dan Pelaksanaan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah. Variabel-variabel tersebut diuraikan sesuai dengan indikator kebijakan persiapan pengalihan PBB-P2 sebagai pajak daerah berdasarkan peraturan bersama menteri, yaitu:

#### 1. Organisasi

Organisasi dalam konteks implementasi kebijakan merupakan aktivitas untuk membentuk badan-badan, unit-unit beserta metode-metode yang diperlukan guna mencapai tujuan-tujuan yang terkandung di dalam kebijakan. Organisasi merupakan kesatuan orang-orang yang melakukan pekerjaan dalam ruang lingkup administrasi. Setiap kegiatan memerlukan birokrasi yang mampu berkomunikasi dengan pihak yang membuat kebijakan dan juga dengan pihak yang melaksanakan kebijakan.

Struktur organisasi dan tata kerja yang menangani pengelolaan PBB-P2 berada di Bidang PBB dan BPHTB. Tugas pokok dan fungsi bidang ini

merumuskan, menyusun kebijakan teknis dan melaksanakan pendataan, penetapan, penagihan PBB dan BPHTB dalam Kota Lubuklinggau. Menteri Dalam Negeri telah mengeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, mengatur bahwa pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten/Kota yang menangani fungsi pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah ditambahkan fungsi, yaitu fungsi penyusunan kebijakan pelaksanaan pemungutan PBB-P2; fungsi pendataan, penilaian dan penetapan PBB-P2; fungsi pengolahan data dan informasi PBB-P2; fungsi pelayanan PBB-P2; fungsi penagihan; fungsi pengawasan dan penyelesaian sengketa pemungutan PBB-P2; serta fungsi pelaporan dan pertanggungjawaban tugas. Adapun tentang penambahan fungsi sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri tersebut pada dasarnya sebagian besar fungsi-fungsi ini telah tercakup dalam Peraturan Walikota Nomor 46 Tahun 2014 tentang **Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kota Lubuklinggau**.

Tahapan implementasi yang juga berperan penting dalam menunjukkan keberhasilan atau ketidakberhasilan pelaksanaan kebijakan publik terletak pada sumber daya manusia dan ketersediaan sarana dan prasarana. Kerjasama dan saling koordinasi dengan pihak terkait serta saling mengawasi dalam pelaksanaan pemungutan PBB-P2 harus terjalin dengan baik dan mengikuti pedoman sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan sehingga keberhasilan dalam pengelolaan pemungutan PBB-P2 dapat tercapai yang dapat meningkatkan penerimaan daerah dari sektor pajak daerah.



Menurut Simamora (2006), metode paling akurat untuk memperkirakan kepegawaian jangka pendek adalah dengan menggunakan informasi muatan kerja sesungguhnya berdasarkan analisis pekerjaan terhadap kerja yang perlu diselesaikan. Teknik analisis beban kerja memerlukan penggunaan rasio atau pedoman penyusunan staf standar dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia. Analisis beban kerja mengidentifikasi banyaknya karyawan maupun tipe karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk memperkirakan kebutuhan pegawai berkaitan dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan, Dispenda Kota Lubuklinggau belum melakukan analisis beban kerja. Perkiraan kebutuhan pegawai dilakukan berdasarkan masukan dari KPP Pratama Lubuklinggau mengenai jenis keahlian dan perkiraan jumlah yang dibutuhkan dengan memperhatikan jumlah dan kondisi pegawai yang telah ada.

Sarana dan prasarana diperlukan dalam rangka pengalihan PBB-P2, dari hasil penelitian diketahui bahwa sarana dan prasarana yang disiapkan oleh Dispenda Kota Lubuklinggau meliputi beberapa hal, yaitu:

1. Penyediaan ruang pelayanan, ruang server, ruang pengolahan data dan informasi serta loket pembayaran PBB-P2. Ruang pelayanan berada di bagian depan gedung di lantai 1, ruangan ini untuk melayani wajib pajak PBB-P2 dan wajib pajak daerah lainnya. Ruang server berada di lantai 2 gedung kantor sedangkan ruang pengolahan data dan informasi menyatu dengan ruangan kerja berada di lantai 1 sedangkan bangunan gedung kantor masih bergabung dengan SKPD lain.
2. Pengadaan perlengkapan gedung kantor telah dianggarkan dalam APBD Kota Lubuklinggau dan masih terdapat kekurangan dalam hal penyediaan meubiler.

3. Pengadaan software dan hardware perpajakan dengan menggunakan jasa pihak ketiga dimana sistem aplikasi yang digunakan merupakan hibah dari KPP Pratama, yaitu SISMIOP beserta database.
4. Pengadaan barang cetakan seperti blangko SPPT, STTS, DHKP, SPOP, LSOP serta surat-surat pelayanan (surat pengajuan keberatan, surat pengajuan keringanan, surat pengajuan pembatan, surat penerbitan SPPT).

Tanpa dukungan Pemerintah Daerah dalam pengalokasian anggaran yang mencukupi dalam perencanaan dan pelaksanaan implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah maka sangat sulit pencapaian target penerimaan Pendapatan Asli Daerah dari sektor pajak daerah, begitu juga dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat selaku wajib pajak. Sarana dan prasarana merupakan faktor yang tidak kalah penting dalam mengukur tingkat keberhasilan implementasi kebijakan yang diterapkan. Seperti fasilitas jaringan yang terkadang mengalami masalah, diungkapkan oleh Staf "*Jaringan seringkali mengalami gangguan (time out) sehingga sedikit mengganggu proses layanan kepada wajib pajak, baik itu untuk melakukan entry data baru ataupun proses pembayaran PBB-P2. Perlu juga adanya sistem untuk mengatur antrian pelayanan karena terkadang pada saat kondisi ramai banyak wajib pajak yang datang tidak mau menunggu untuk mengantri terlebih dahulu*". Winarno (2012) mengemukakan bahwa fasilitas fisik bisa pula merupakan sumber-sumber penting dalam implementasi dan seorang pelaksana mungkin mempunyai staf yang memadai, mungkin memahami apa yang harus dilakukan dan mungkin mempunyai wewenang untuk melakukan tugasnya tetapi tanpa bangunan sebagai kantor untuk

melakukan koordinasi, tanpa perlengkapan, tanpa perbekalan, maka besar kemungkinan implementasi yang direncanakan tidak akan berhasil.

## 2. Interpretasi

Interpretasi ialah usaha untuk mengerti apa yang dimaksud oleh pembentuk kebijakan dan mengetahui betul apa dan bagaimana tujuan akhir itu harus diwujudkan atau direalisasikan. Agar tidak terjadi kebingungan apa yang akan dilakukan oleh para pelaksana kebijakan maka mereka yang menerapkan keputusan haruslah tahu apa yang seharusnya mereka lakukan sehingga para pelaksana dapat mengetahui dengan pasti tujuan apa yang hendak dicapai dalam implementasi kebijakan tersebut. Interpretasi dari para pelaksana kebijakan harus mengetahui dengan baik mengenai substansi kebijakan, makna kebijakan dan tujuan kebijakan agar penafsiran ini tidak menyimpang dari kebijakan tersebut.

Agar penafsiran kebijakan dapat sesuai dengan yang diharapkan maka perlu adanya komunikasi agar penyampaian pemberlakuan kebijakan dapat tersampaikan kepada masyarakat dengan baik. Sarana komunikasi yang efektif dalam implementasi suatu kebijakan publik adalah melalui sosialisasi dan publikasi di berbagai media cetak maupun media elektronik. Sosialisasi peraturan daerah yang menjadi dasar pemungutan PBB-P2 belum dilaksanakan secara langsung kepada masyarakat dalam satu kesempatan khusus. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Pejabat Eselon IV dan Staf *“Semenjak Perda PBB-P2 diterbitkan belum pernah dilakukan sosialisasi secara khusus mengenai isi perda tersebut. Pada tanggal 2 April 2014 telah dilakukan Launching PBB-P2 yang dihadiri oleh Gubernur Sumatera Selatan dan juga seluruh Ketua RT se-Kota Lubuklinggau dimana pada acara tersebut Walikota Lubuklinggau telah*

menyampaikan bahwa PBB-P2 sudah seratus persen dikelola dan dikembalikan ke daerah. Publikasi juga sudah pernah dilakukan melalui media cetak, elektronik dan baliho-baliho di wilayah Kota Lubuklinggau”. Disampaikan oleh Pejabat Eselon III “Sosialisasi secara khusus tentang Perda dan Perwako PBB-P2 baru akan dilaksanakan pada Bulan Mei Tahun 2015 dengan mengikutsertakan Camat, Lurah, Ketua RT dan Tokoh Masyarakat yang ada di Kota Lubuklinggau dengan pihak KPP Pratama selaku Narasumber”. Tujuan agar dilakukan sosialisasi adalah mereduksi distorsi atas suatu perubahan kebijakan maupun implementasi suatu kebijakan yang baru. Sosialisasi akan menjadi wadah yang penting apabila secara intensif diinformasikan dan dipublikasikan kepada masyarakat yang bersentuhan langsung dengan implementasi kebijakan tersebut sehingga resiko terjadi penolakan atau penghindaran atas kebijakan yang dilaksanakan dapat ditekan seminim mungkin. Dapat disimpulkan bahwa sosialisasi, publikasi dan informasi kepada masyarakat yang berkaitan dengan dasar hukum regulasi pemungutan PBB-P2 maupun mekanismenya menurut peneliti belum terlaksana dengan baik.

Pemerintah Kota Lubuklinggau akan melakukan kerjasama dengan pihak terkait berkenaan dengan pengelolaan PBB-P2 diantaranya dengan KPP Pratama Lubuklinggau, Badan Pertanahan Nasional, Notaris dan Bank Sumsel Babel. Namun dalam persiapan pengalihan PBB-P2 ini, Pemerintah Kota Lubuklinggau baru memfokuskan pada kerjasama dengan Bank Sumsel Babel dan KPP Pratama Lubuklinggau. Sedangkan kerjasama dengan BPN dan Notaris masih belum ada bentuk dan format kerjasamanya.

Dalam rangka pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah, Pemerintah Kota harus membuka rekening PBB-P2 pada bank yang sehat. Rekening PBB-P2 ini digunakan sebagai rekening penampungan untuk menerima pembayaran PBB-P2 yang wajib dibayarkan oleh wajib pajak PBB-P2. Adapun pembukaan rekening ini telah dilakukan berkenaan dengan pembentukan rekening kas daerah di Bank Sumsel Babel.

### 3. Aplikasi

Aplikasi ialah penerapan secara rutin dari segala keputusan dan peraturan-peraturan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk tercapainya tujuan kebijakan. Penerapan seringkali merupakan suatu proses dinamis dimana para pelaksananya ataupun para petugas diarahkan oleh pedoman program maupun patokan-patokannya ataupun secara khusus diarahkan oleh kondisi yang aktual. Dalam aplikasi kebijakan, pelaksanaan harus juga memperhatikan aspek efektivitas, efisiensi dan objektivitas serta dituntut pula untuk memiliki strategi yang tepat dalam melaksanakan kebijakan disertai dengan pengelolaan terhadap pendukung kebijakan serta antisipasi terhadap pihak yang dirugikan. Kebijakan pemungutan PBB-P2 di dalam pelaksanaannya harus mengikuti mekanisme dan prosedur yang benar sesuai dengan peraturan. Mekanisme dan prosedur yang benar inilah yang dituangkan dalam Standar Operasional Prosedur.

Kota Lubuklinggau mulai melaksanakan pengalihan pemungutan PBB-P2 pada 1 Januari 2014. Pada pelaksanaan pengalihan pemungutan tahun pertama ini, Pemerintah Kota Lubuklinggau masih menggunakan basis data yang sama dengan yang digunakan oleh KPP Pratama Lubuklinggau pada tahun 2013 dalam penetapan SPPT PBB-P2. jika dilihat dari fakta ini seharusnya realisasi

penerimaan PBB-P2 tidak jauh berbeda dibandingkan tahun sebelumnya. Meskipun terdapat perbaikan dan update pada beberapa data objek pajak dari hasil pendataan objek pajak yang dilakukan tahun 2013.

Peranan aparat Pemerintah Daerah, khususnya Camat dan Lurah sangat penting dalam upaya mengoptimalkan dan menggerakkan wajib pajak untuk melunasi PBB-P2. Disamping itu peranan Camat diperlukan sekali untuk mengawasi alur penerimaan PBB-P2 dari wajib pajak karena tidak seluruhnya wajib pajak melaksanakan kewajiban tersebut. Hal ini disebabkan tidak semua wajib pajak memiliki perekonomian yang baik dan juga masih rendahnya pemahaman dan pengetahuan wajib pajak bahwa membayar pajak itu penting bagi pembangunan daerah.

Dalam pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Lubuklinggau, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengalihan PBB-P2. Adapun faktor-faktor tersebut, yaitu:

#### 1. Faktor Pendukung

- a. Tersedianya anggaran dimana Pemerintah Kota Lubuklinggau telah menyiapkan dana dengan mengalokasikan anggaran pada APBD Tahun 2013 dan 2014 untuk membiayai seluruh proses pengalihan PBB-P2.
- b. Partisipasi SKPD terkait yang mendukung dan berpartisipasi seperti Bagian Hukum, Kecamatan dan lainnya agar proses implementasi dapat berjalan dengan baik dan lancar.
- c. Kerjasama dengan KPP Pratama Lubuklinggau yang siap berkoordinasi dan memberikan informasi, saran, masukan serta pertimbangan dalam proses pengalihan PBB-P2. Serta dukungan dari Bank Sumsel Babel yang

membantu penyediaan fasilitas loket pembayaran dan fasilitas perbankan lainnya yang mempermudah wajib pajak melakukan pembayaran.

## 2. Faktor Penghambat

- a. Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam mempersiapkan pengalihan PBB-P2, Pemerintah Kota Lubuklinggau tidak menyusun dokumen perencanaan baik itu rencana aksi maupun rencana penjadwalan kegiatan yang memuat rencana tentang kegiatan apa saja yang akan dilakukan, kapan pelaksanaan kegiatan, pembagian tugas serta tanggung jawab dan lain-lain. Hal ini menyebabkan ada beberapa tahapan pengalihan yang belum dilaksanakan sampai pengalihan PBB-P2 telah dilaksanakan seperti belum disusunnya SOP pengelolaan PBB-P2, pengembangan SDM dan pengadaan peralatan pemetaan.
- b. Dalam persiapan pengalihan PBB-P2 tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh Pemerintah Kota Lubuklinggau cukup banyak, diantaranya menyiapkan sarana dan prasarana, struktur organisasi dan tata kerja, sumber daya manusia, peraturan daerah, peraturan kepala daerah dan SOP, kerjasama dengan pihak terkait dan pembukaan rekening PBB-P2. Mengingat banyaknya tugas-tugas yang harus dilakukan dalam rangka mempersiapkan pengalihan PBB-P2 pelaksanaan tugas-tugas tersebut terlalu berat untuk dikerjakan oleh satu orang. Sehingga perlu ada pembagian tugas diantara personel di Dispenda Kota Lubuklinggau. Dari hasil penelitian yang dilakukan dalam melaksanakan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah pembagian tugas diantara tiga seksi yang ada di Bidang PBB dan BPHTB dilaksanakan dengan kurang merata dimana

Kasi Pendataan, Penilaian dan Penetapan yang agak banyak menerima tugas mempersiapkan pengalihan PBB-P2.

- c. Kurang akuratnya data PBB-P2 yang diperoleh dari KPP Pratama yang menyebabkan beberapa SPPT yang dikembalikan karena terdapat kesalahan data objek dan wajib pajak juga menjadi salah satu faktor penghambat. Kurang intensifnya koordinasi dan komunikasi dengan pelaksana pemungutan PBB-P2 di lapangan dalam hal ini Camat dan Lurah menyebabkan pelaksanaan pengalihan PBB-P2 ini sedikit terhambat.

**Tabel 7. Matriks Hasil Pembahasan**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Temuan</b>
Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur Organisasi &amp; Tata Kerja</li> <li>- Sumber Daya Manusia</li> <li>- Sarana &amp; Prasarana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bidang Pbb &amp; Bphtb Dispenda</li> <li>- Jumlah Personil Cukup</li> <li>- Sudah Ada Tempat Pelayanan &amp; Pembayaran Namun Belum Gedung Sendiri, Sismiop, Belum Ada Alat Pemetaan, Anggaran Cukup</li> </ul>
Interpretasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda, Perkada, SOP</li> <li>- Sumber Daya Manusia</li> <li>- Kerjasama Dengan Pihak Terkait</li> <li>- Pembukaan Rekening Penampungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda No 6/2013, Perwal No 53/2013, Belum Ada Sop</li> <li>- Masih Kurang Kompeten</li> <li>- Kpp Pratama, Bank Sumsel Babel</li> <li>- Ditetapkan Dengan Keputusan Walikota</li> </ul>
Aplikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda, Perkada, Sop</li> <li>- Sumber Daya Manusia</li> <li>- Kerjasama Dengan Pihak Terkait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum Dilakukan Sosialisasi</li> <li>- Kurangnya Koordinasi SKPD Terkait Dengan Pelaksana Di Lapangan</li> <li>- Basis Data Dari KPP-Pratama Belum Akurat</li> </ul>



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif diperoleh beberapa kesimpulan atas pengalihan PBB-P2 ke pajak daerah sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2 dari pajak pusat menjadi pajak daerah telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Lubuklinggau dimana terdapat persiapan yang merupakan tugas dan tanggung jawab Pemerintah Kota Lubuklinggau dalam menerima pengalihan kewenangan pemungutan PBB-P2. Pemerintah Kota Lubuklinggau telah menetapkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2013 tentang Pajak Bumi dan Bangunan dan Peraturan Walikota Nomor 53 Tahun 2013 tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 6 Tahun 2013 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan. Ditetapkannya Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota tersebut bertujuan untuk meningkatkan pelayanan serta efektivitas pemungutan PBB-P2 sehingga dapat meningkatkan penerimaan daerah. SOP yang mengatur tentang tata cara penyelesaian pelayanan PBB-P2 dan pemungutan PBB-P2 dalam bentuk proses bisnis bagan alur belum ditetapkan dan baru akan disusun pada tahun 2015. Dari segi struktur organisasi dan tata kerja Pemerintah Kota Lubuklinggau telah membentuk organisasi yang mengelola pendapatan, yaitu Dinas Pendapatan Daerah dimana untuk pengelolaan PBB-P2 berada pada satu bidang dengan tiga seksi

yang juga mengelola BPHTB. Sumber daya manusia yang mengelola PBB-P2 pada bidang tersebut ditinjau dari kualitas dan kuantitas dinilai cukup, namun masih perlu dilakukan pelatihan dan pendidikan agar kompetensi sumber daya manusia pelaksana pengelola PBB-P2 semakin meningkat. Sarana dan prasarana untuk mendukung pemungutan PBB-P2 secara umum telah memadai namun masih perlu dilakukan penambahan terutama gedung kantor yang masih bergabung dengan kantor lainnya sehingga untuk memberikan pelayanan dan informasi tentang PBB-P2 dirasakan agak sedikit kurang nyaman dan juga kurangnya kendaraan dinas untuk operasional pendataan di lapangan yang menyebabkan proses survey ke objek pajak agak sedikit terhambat. Peralatan pemetaan juga sangat dibutuhkan mengingat luasnya wilayah Kota Lubuklinggau sehingga nanti akan mempermudah dalam menentukan zona nilai tanah dan pengukuran dari objek pajak. Kerjasama dengan KPP Pratama dalam memberikan bantuan pengelolaan PBB-P2 terus berjalan dengan baik dengan adanya pendampingan dari KPP Pratama ke Pemerintah Kota Lubuklinggau. Hal serupa juga dilakukan dengan Bank Sumsel Babel sebagai satu-satunya Bank yang ditunjuk menjadi tempat pembayaran PBB-P2.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini yaitu tersedianya anggaran yang digunakan untuk mendukung proses persiapan pengalihan PBB-P2 sebagai pajak daerah, adanya partisipasi dari SKPD terkait dalam proses pengalihan PBB-P2 serta kerjasama dengan pihak KPP Pratama dan Bank Sumsel Babel yang termasuk kedalam faktor-faktor yang mendukung terlaksananya implementasi kebijakan pengalihan PBB-P2.

Adapun faktor-faktor yang menghambat adalah tidak adanya dokumen perencanaan pengalihan PBB-P2, belum disusunnya SOP tentang pengelolaan PBB-P2 oleh Dispenda, kurang akuratnya data PBB-P2 yang diperoleh dari KPP Pratama, belum dilaksanakannya sosialisasi Perda dan Perwal tentang PBB-P2, serta kurang intensifnya koordinasi dan komunikasi dengan pelaksana pemungutan PBB-P2 di lapangan.

## **B. Saran**

Penelitian ini menghasilkan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan bagi Pemerintah Kota Lubuklinggau, saran yang dimaksud adalah:

1. Perlu segera dilakukan sosialisasi mengenai PBB-P2 sebagai Pajak Daerah kepada Wajib Pajak sehingga kesadaran masyarakat akan pentingnya membayar pajak dapat meningkat.
2. Pemerintah Kota Lubuklinggau harus segera menetapkan kebijakan terkait dengan pengelolaan pajak daerah seperti SOP dan zona nilai tanah agar dapat meningkatkan penerimaan PBB-P2. Perlu adanya penyesuaian NJOP dan perbaikan sistem informasi agar kontribusi penerimaan daerah dari sektor PBB-P2 dapat meningkat.
3. Kerjasama dengan pihak BPN, Notaris dan PPAT agar segera dilakukan sehingga semua transaksi yang melibatkan objek dan subjek PBB-P2 dapat dengan mudah terdata sehingga basis data dapat *terupdate*.
4. Kegiatan pelatihan, pendidikan, sosialisasi dan kegiatan sejenis untuk meningkatkan kapasitas aparatur Dinas Pendapatan Daerah perlu diperbanyak untuk meningkatkan kompetensi aparatur. Aparatur yang telah memiliki

kompetensi khusus di bidang perpajakan agar tidak dipindahkan ke bidang atau organisasi lain yang tidak sesuai dengan kompetensinya.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Agustino, Leo. 2012. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Dunn, William. N. 2003. *Analisis Kebijaksanaan Publik*. Yogyakarta: PT. Hanindita Graha Widya.
- Dwidjowijoto, Riant Nugroho. 2006. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Dwiyanto, Indiahono. 2009. *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analisis*. Yogyakarta: Gava Media
- Ghony, M. Djunaidi & Almashur, Fauzan. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media
- Indiahono, Dwiyanto. 2009. *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis*. Yogyakarta: Gava Media.
- Jones, Charles O. 1996. *Pengantar Kebijakan Publik Edisi. 1 Cetakan. 3*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Keban, Y.T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Mardiasmo. 2011. *Perpajakan (Edisi Revisi)*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta: PT. Grasindo
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Bussiness: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Terjemahan Buku 1 Ed 4. Jakarta: Salemba Empat
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Subarsono, A.G. 2011. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suwitri, Sri. 2008. *Konsep Dasar Kebijakan Publik*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Tahir, Arifin. 2011. *Kebijakan Publik Dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: PT. Pustaka Indonesia Press.
- Winarno, Budi. 2005. *Teori Dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Press

### Peraturan:

- Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 15/PMK.07/2014, Nomor 10 Tahun 2014 Tentang Tahapan Persiapan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah.
- Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 6 Tahun 2013 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/04/M.PAN/4/2007 Tentang Pedoman Umum Formulasi, Implementasi, Evaluasi Kinerja Dan Revisi Kebijakan Publik Di Lingkungan Lembaga Pemerintah Pusat Dan Daerah

- Peraturan Walikota Lubuklinggau Nomor 53 Tahun 2013 Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2013 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan
- Peraturan Menteri Dalam Negeri 56 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Walikota Nomor 46 Tahun 2014 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendapatan Daerah
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Jurnal:

- Cadith, Juliannes. Haris, Deden Muhammad dan Burhanuddin. 2013. *Analisis Peralihan Pajak PBB P2 Dari Pajak Pusat Menjadi Pajak Daerah Di Kota Serang*. Jurnal Reformasi Administrasi, Vol. 1, No. 2.
- Fitriariska, RR Regina. Hidayat, Zaenal dan Yuniningsih, Tri. 2013. *Analisis Faktor-Faktor Dalam Implementasi Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 13 Tahun 2011 Tentang Pajak Bumi Dan Bangunan Perkotaan (Studi Kasus Pada Kelurahan Peterongan Kecamatan Semarang Selatan Kota Semarang)*. Journal Of Public Policy And Management Review, Vol. 3 No. 1.
- Hammad dan Heriyanto, Meyzi. 2014. *Implementasi Pengalihan Kewenangan Pajak Bumi dan Bangunan*. Jurnal Adminsitrasi Pembangunan, Volume 2, Nomor 3, Juli 2014.
- Masfita, Suryono dan Nurpartiwi. 2012. *Perencanaan Pemerintah Kabupaten Kudus Dalam Mempersiapkan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah*. Wacana-Vol. 15, No. 3

## PEDOMAN WAWANCARA PEJABAT ESELON III, IV dan STAF

1. Dibawah bidang apa implementasi pengelolaan PBB-P2 dijalankan?
2. Berapa seksi yang menangani bidang tersebut?
3. Apakah struktur organisasi pemungutan PBB-P2 berpedoman pada struktur organisasi KPP?
4. Apakah para personil telah memahami dan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya?
5. Apakah ada tugas pokok dan fungsi antar kepala seksi yang tidak saling bersinergi?
6. Berapa jumlah personil yang mendukung pemungutan PBB-P2?
7. Apakah jumlah personil yang ada sudah mencukupi kebutuhan untuk melaksanakan kebijakan pemungutan PBB-P2?
8. Apakah staf pelaksana di lapangan sudah mengetahui secara teknis pengelolaan PBB-P2?
9. Apakah para personil telah bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan berkomitmen tinggi terhadap tugas pokok dan fungsinya?
10. Berapa lama waktu yang diperlukan dalam mempersiapkan pengalihan PBB-P2?
11. Bagaimana proses persiapan pengadaan sarana dan prasarana?
12. Sarana dan prasarana apa saja yang telah ada dalam pengelolaan PBB-P2?
13. Apakah sarana dan prasarana sebagai penunjang pemungutan PBB-P2 sudah memadai?

14. Apakah anggaran/dana untuk mengoperasionalkan kebijakan pemungutan PBB-P2 telah mencukupi?
15. Apakah ruangan dan tempat untuk memberikan pelayanan sudah memadai?
16. Sarana dan prasarana apa saja yang masih dibutuhkan dalam mendukung pemungutan PBB-P2?
17. Apa saja produk regulasi tentang PBB-P2?
18. Bagaimana penyusunan regulasi tentang PBB-P2?
19. Apakah regulasi tentang PBB-P2 mengadopsi sepenuhnya dari peraturan pemerintah pusat?
20. Apakah regulasi PBB-P2 yang dibuat telah dijabarkan dalam bentuk petunjuk teknis pelaksanaan?
21. Apakah SOP sudah ada pada saat pemungutan PBB-P2 mulai diberlakukan?
22. Sejauh mana keterlibatan KPP Pratama dalam proses pengalihan PBB-P2?
23. Siapa saja yang terlibat dalam mendukung kebijakan pemungutan PBB-P2?
24. Dalam bentuk apa naskah kerjasama dituangkan?
25. Bagaimana proses penyusunan kerjasama yang disiapkan dalam pemungutan PBB-P2?
26. Apakah penentuan Bank Persepsi melalui mekanisme yang benar?
27. Apakah ada pedoman bagi pelaksana dalam menjalankan kebijakan pengalihan PBB-P2?
28. Apakah personil yang dipilih untuk menjalankan kebijakan pemungutan PBB-P2 mempunyai kompetensi di bidangnya?
29. Apakah ada diklat khusus bagi personil dalam rangka persiapan pengalihan PBB-P2 menjadi pajak daerah?



30. Se jauh mana tanggung jawab personil terhadap kebijakan ini, dari tahap persiapan pengalihan sampai pada pengalihan?
31. Apakah pelaksana kebijakan dari level bawah sampai atas mempunyai komitmen yang baik?
32. Komitmen dalam bentuk apa yang dilakukan oleh para implementor tersebut?
33. Apakah koordinasi dan kerjasama dengan pihak-pihak terkait dan para stakeholder lainnya berjalan dengan baik?
34. Apakah pelaksana pemungutan PBB-P2 mengerti dan paham terhadap isi regulasi PBB-P2?
35. Apakah pelaksana kebijakan mengetahui maksud, tujuan dan sasaran pemungutan PBB-P2 tersebut dikenakan?
36. Media dan sarana apa yang dipergunakan dalam mensukseskan tahapan pengalihan pemungutan PBB-P2?
37. Apakah ada dukungan dari kepala daerah dalam pelaksanaan kebijakan pemungutan PBB-P2 dan dalam bentuk apa?
38. Apakah ada pihak lain yang juga mendukung terlaksananya kebijakan pemungutan PBB-P2?
39. Apakah bentuk pelayanan terhadap pemungutan PBB-P2 mengadopsi bentuk pelayanan KPP?
40. Apakah ada penolakan dari sasaran kebijakan terhadap pemungutan PBB-P2?
41. Hambatan apa yang terjadi dalam implementasi program pemungutan PBB-P2?
42. Bagaimana proses monitoring dan evaluasi terhadap program tersebut?
43. Apakah ada kendala dalam penerapan SOP?

44. Apakah SOP yang diterapkan mengikuti SOP dari Pusat?
45. Sudah berapa kali dilaksanakan sosialisasi regulasi PBB-P2 setelah disahkan?
46. Dalam bentuk apa sosialisasi dilaksanakan dan siapa saja peserta sosialisasi tersebut?
47. Kapan data dari KPP Pratama diserahkan?
48. Kapan SPPT PBB-P2 Tahun 2014 dicetak dan diserahkan kepada WP?
49. Apakah basis data yang diterima dari KPP Pratama sudah sesuai dengan kondisi di lapangan?



## PEDOMAN WAWANCARA

### CAMAT/LURAH

1. Peraturan daerah nomor berapa yang menjadi dasar dalam pemungutan PBB-P2 di Kota Lubuklinggau?
2. Apakah Perda tersebut telah disosialisasikan atau dipublikasikan kepada pihak Saudara?
3. Tahun berapa mulai efektif Perda tersebut diberlakukan dan diterapkan di Kota Lubuklinggau?
4. Apakah Saudara membantu dalam menginformasikan Perda tersebut?
5. Apakah penunjukan bank persepsi sesuai harapan Saudara?
6. Bagaimana fasilitas pemungutan PBB-P2 setelah dialihkan?
7. Program apa yang digunakan dalam mengaplikasikan PBB-P2 tersebut?
8. Apakah ada kendala dalam menjalankan Perda tersebut?
9. Apakah ada pelatihan atau bimbingan teknis dalam menjalankan kebijakan tersebut terhadap pegawai Saudara?
10. Berapa orang staf yang menangani PBB-P2?
11. Bagaimana keterlibatan pihak Saudara dalam melakukan proses pemungutan PBB-P2?
12. Bagaimana koordinasi yang dilakukan dengan instansi terkait, baik terhadap Wajib Pajak dan Dispenda? Dan apakah ada rekonsiliasi dalam mengevaluasi penerimaan PBB-P2?
13. Hambatan apa saja yang terjadi dalam melakukan kerjasama dan koordinasi dengan instansi terkait?

14. Format bagaimana yang menurut Saudara sesuai untuk diimplementasikan dalam melakukan kerjasama dengan pihak terkait?
15. Apakah struktur organisasi yang menangani PBB-P2 telah sesuai dengan tingkat pelayanan?
16. Bagaimana urutan kerja di organisasi Saudara dalam pelayanan PBB-P2?
17. Tantangan apa yang dihadapi dalam implementasi pengalihan PBB-P2?
18. Bagaimana proses monitoring dan evaluasi terhadap kebijakan tersebut?
19. Menurut Saudara apakah struktur organisasi dan tata kerja perlu dilakukan perubahan untuk meningkatkan pelayanan?
20. Bagaimana SOP proses pemungutan PBB-P2 di tempat Saudara?
21. Apakah Perda tentang PBB-P2 telah diinformasikan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan?
22. Apakah proses pelayanan kepengurusan PBB-P2 sejak dikelola Dispenda sudah baik?
23. Apakah petugas-petugas yang melayani PBB-P2 sudah bekerja sesuai tugas dan tanggung jawabnya?
24. Apakah mekanisme pengurusan PBB-P2 sekarang lebih sederhana?
25. Bagaimana kesadaran Wajib Pajak dalam melakukan pembayaran pajak?
26. Apakah masyarakat telah paham fungsi pajak?
27. Apakah SPPT yang diterima datanya telah sesuai dengan kondisi di lapangan?
28. Apakah tarif yang ditetapkan terlalu besar?
29. Apakah ada sanksi hukum apabila wajib pajak tidak membayar pajak?
30. Apakah sudah diterapkan sanksi tersebut?

## TRANSKRIP WAWANCARA

### Organisasi

1. Pejabat Eselon III: Implementasi Pemungutan PBB-P2 dilaksanakan oleh bidang PBB dan BPTB.
2. Pejabat Eselon IV: Enam fungsi dari struktur organisasi KPP Pratama diadopsi kedalam tiga seksi karena peraturan perundang-undangan mengenai struktur organisasi memperbolehkan hanya ada tiga seksi untuk satu bidang
3. Pejabat Eselon III: Fungsi pengelolaan PBB-P2 yang dijalankan oleh KPP Pratama diadopsi ke dalam stuktur organisasi Dispenda yaitu di Bidang PBB dan BPHTB dengan tiga seksi yang menjalankan tugas melaksanakan keenam fungsi pengelolaan PBB-P2
4. Pejabat Eselon IV dan Staf: Untuk pelaksanaan fungsi pelayanan dan penagihan maka Kasi Pelayanan Pelayanan dan Penagihan dibantu oleh tiga orang staf yang bertanggung jawab memberikan pelayanan kepada wajib pajak yang datang ke Dispenda untuk melakukan pembayaran, perubahan data, pengajuan keberatan dan lain-lain. Kasi Pendataan, Penilaian dan Penetapan dibantu oleh empat orang staf yang mempunyai tugas melakukan pendataan dan penatausahaan hasil pendataan, melakukan penilaian terhadap nilai pasar properti serta melakukan estimasi penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak yang ada. Sedangkan Kasi Pengolahan Data dan Informasi dibantu oleh dua orang staf yang melaksanakan tugas pengumpulan dan pengolahan data, perekaman data serta memberikan konsultasi teknis kepada wajib pajak

5. Pejabat Eselon III: Untuk ketersediaan gedung kantor sementara ini masih bergabung dengan SKPD lain karena Dispenda belum memiliki gedung kantor tersendiri namun sudah dilakukan usulan untuk dapat pindah ke gedung tersendiri agar pemberian pelayanan kepada wajib pajak dapat lebih maksimal
6. Pejabat Eselon III dan IV: Anggaran untuk melaksanakan kegiatan pengelolaan PBB-P2 dirasa masih kurang mencukupi karena untuk melakukan pelatihan dan sosialisasi diperlukan dana yang cukup besar. Kurangnya kendaraan dinas sebagai pendukung operasional dilapangan juga sedikit menghambat proses pendataan di lapangan, kendaraan dinas yang ada sekarang satu mobil dinas dan tiga motor dinas
7. Staf: Jaringan seringkali mengalami gangguan (time out) sehingga sedikit mengganggu proses layanan kepada wajib pajak, baik itu untuk melakukan entry data baru ataupun proses pembayaran PBB-P2. Perlu juga adanya sistem untuk mengatur antrian pelayanan karena terkadang pada saat kondisi ramai banyak wajib pajak yang datang tidak mau menunggu untuk mengantri terlebih dahulu

### **Interpretasi**

1. Pejabat Eselon III: Penyusunan regulasi tentang PBB-P2 telah dilaksanakan pada tahun 2013, sebelum pemungutan PBB-P2 dialihkan secara penuh kepada Pemerintah Daerah
2. Pejabat Eselon III dan IV: Regulasi tentang PBB-P2 disusun dengan mempertimbangkan ketentuan Pemerintah Pusat dan peraturan pelaksanaan

pemungutan PBB-P2 yang selama ini berlaku di Direktorat Jenderal Pajak serta disesuaikan dengan kondisi di Kota Lubuklinggau

3. Pejabat Eselon IV: SOP belum diterbitkan karena di dalam Peraturan Walikota tentang Petunjuk Pelaksanaan Perda PBB-P2 sudah tergambarkan tentang pelayanan dan pemungutan PBB-P2 meskipun tidak terlalu detail dalam bentuk bagan alur, namun untuk ketentuan waktu, formulir dan pihak yang terkait sudah diatur di dalam Perwako tersebut. SOP baru akan dibuat pada tahun 2015 dengan mengacu kepada SOP dari Kementerian Keuangan dan mempertimbangkan SOP daerah lain yang telah memiliki SOP
4. Pejabat Eselon III dan IV: Akan dikirim sebanyak lima orang staf untuk mengikuti pendidikan perpajakan selama satu bulan di STAN Jakarta dan kegiatan tersebut membutuhkan dana yang cukup besar karena untuk satu orang peserta dibutuhkan biaya kontribusi sebesar Rp 15.000.000,00 (Lima Belas Juta Rupiah). Sebenarnya jumlah staf yang telah mengikuti pelatihan PBB-P2 berjumlah delapan orang namun hanya empat orang yang ditugaskan di Bidang PBB dan BPHTB karena dua orang ditugaskan di Bidang Dana Perimbangan dan dua orang lagi dimutasi ke SKPD lain
5. Pejabat Eselon IV dan Staf: Dalam melakukan pemungutan PBB-P2 kami berpedoman pada Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: KEP-294/WPJ.03/2012 tentang Penetapan Nilai Jual Objek Pajak Sebagai Dasar Pengenaan PBB Untuk Kota Lubuklinggau dan Buku Pedoman V-Tax Pemerintah PBB dan BPHTB i-SISMIOP (Sistem Manajemen Informasi Objek Pajak)

6. Pejabat Eselon III: Pada Tahun 2013 delapan orang telah diikutsertakan dalam pelatihan PBB-P2 di KPP Pratama dan kerjasama dengan KPP Pratama terus berlanjut sampai dengan sekarang yaitu memberikan bantuan khusus perihal hal-hal teknis yang berkaitan dengan PBB-P2 dan juga Dispenda tetap memberikan laporan realisasi PBB-P2 kepada KPP Pratama sebagai tembusan
7. Pejabat Eselon IV dan Staf “Semenjak Perda PBB-P2 diterbitkan belum pernah dilakukan sosialisasi secara khusus mengenai isi perda tersebut. Pada tanggal 2 April 2014 telah dilakukan Launching PBB-P2 yang dihadiri oleh Gubernur Sumatera Selatan dan juga seluruh Ketua RT se-Kota Lubuklinggau dimana pada acara tersebut Walikota Lubuklinggau telah menyampaikan bahwa PBB-P2 sudah seratus persen dikelola dan dikembalikan ke daerah. Publikasi juga sudah pernah dilakukan melalui media cetak, elektronik dan baliho-baliho di wilayah Kota Lubuklinggau
8. Pejabat Eselon III “Sosialisasi secara khusus tentang Perda dan Perwako PBB-P2 baru akan dilaksanakan pada Bulan Mei Tahun 2015 dengan mengikutsertakan Camat, Lurah, Ketua RT dan Tokoh Masyarakat yang ada di Kota Lubuklinggau dengan pihak KPP Pratama selaku Narasumber”

### **Aplikasi**

1. Camat: Setahu saya belum ada Perda dan Perwako khusus tentang PBB-P2, yang saya tahu bahwa mulai Tahun 2014 PBB-P2 telah dialihkan menjadi pajak daerah di Kota Lubuklinggau. Hal tersebut Saya ketahui dari kegiatan acara launching PBB-P2 dan belum pernah sama sekali dilaksanakan sosialisasi tentang Perda dan Perwako PBB-P2



2. Pejabat Eselon IV: “SPPT PBB-P2 dicetak massal pada tanggal 05 Maret 2014 kemudian pada tanggal 02 April 2014 diserahkan secara langsung kepada Camat masing-masing wilayah dan juga DHKP yang kemudian untuk diserahkan kepada Lurah

Camat: “Setelah SPPT PBB-P2 diterima dari Dispenda kemudian SPPT PBB-P2 tersebut diserahkan kepada Lurah per masing-masing wilayah untuk dibagikan kepada masing-masing RT ataupun langsung diberikan kepada Wajib Pajak. Kegiatan ini dilaksanakan maksimal satu minggu setelah SPPT

