

## Perencanaan Pemerintah Kabupaten Kudus Dalam Mempersiapkan Pengalihan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perdesaan Dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah

Vitriana Masfita<sup>1,2</sup>, Agus Suryono<sup>1,3</sup>, Ratih Nurpratiwi<sup>1,3</sup>

<sup>1</sup> Program Magister Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

<sup>2</sup> Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Kudus

<sup>3</sup> Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

### Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh terbitnya Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pemerintah Pusat mengalihkan kewenangan pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sektor Perdesaan dan Perkotaan kepada Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah harus mempersiapkan segala keperluan agar proses pengalihan ini berjalan dengan lancar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis (1) rencana pemerintah Kabupaten Kudus dalam persiapan pengambilalihan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan dan Perdesaan, (2) faktor-faktor yang mempengaruhi persiapan Pemerintah Kabupaten Kudus dalam pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan data-data kualitatif berupa kata-kata, tindakan dan dokumen. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah interview dengan Kepala DPPKD Kabupaten Kudus beserta Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Staff, observasi partisipasi di DPPKD Kabupaten Kudus, dan studi dokumentasi dokumen kedinasan di DPPKD Kabupaten Kudus. Data diperoleh melalui Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil Penelitian: (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 dibidang 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.

**Kata kunci:** Proses Perencanaan, Rencana, Pengalihan PBB P2

### Abstract

The research was based on the issuance of Law No. 28 Year 2009 on Regional Taxes and Levies, which the Central Government transfers the authority to manage PBB P2 to local government. In order to implement the transfer of Pajak Bumi dan Bangunan sektor Perdesaan dan Perkotaan, Local Governments must prepare all necessities so that the transfer process runs smoothly. The purpose is to describe and analyze aspects related to (1) The Kudus Local Government plans in preparation for the takeover PBB P2, (2) factors affecting the preparation of the Kudus Local Government in the take over of PBB P2. This research is a qualitative descriptive study using qualitative data in the form of words, actions and documents. Data collection techniques used were interviews with Head of DPPKD Kabupaten Kudus and its Chief, Section Chief and Staff, participatif observation in DPPKD Kabupaten Kudus, and study documentation in official documents DPPKD Kabupaten Kudus. Data were obtained through analysis of the data using the model of Miles and Huberman. The results of this study shows: (1) Kudus Local Government plans to prepare Infrastructure which includes the provision of UPT Pelayanan Pajak Daerah room, server room and data processing, office equipment in buildings, computer hardware and software procurement, the procurement

---

Alamat korespondensi:

Vitriana Masfita

Email : vitrianamasfita2@yahoo.co.id

Alamat : Perum Megawon Indah, Jl. Kapas Raya No. 23, Kudus, Jawa Tengah

of printed materials; forming UPT pelayanan Pajak Daerah, prepares personnel in IT, local tax services, local tax administration; establish regional regulation and decree related to land and building tax; prepare SOP; cooperation with KPP Bank Primary and Java; P2 UN opened accounts at the Bank of Central Java. (2) . Supporting factor of the Kudus Local Government planning process including: the availability of funds or financing, related SKPD participation, and the participation of the KPP Pratama Kudus and Bank Jateng. Meanwhile, the hindering factors are including absence of planning documents, uneven job delegation, and lack of intense coordination and communication.

**Keywords:** Process Planning, Plans, PBB P2

## **PENDAHULUAN**

Undang-undang No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang secara efektif berlaku sejak Januari 2001, yang dilanjutkan dengan penggantinya yaitu Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang berlaku sejak diundangkannya, yaitu tanggal 15 Oktober 2004, menandakan adanya kesungguhan pemerintah dan wakil rakyat untuk melaksanakan otonomi dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah secara proporsional yang diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan, serta perimbangan keuangan pusat dan daerah [7].

Pelaksanaan otonomi daerah dimulai dengan adanya penyerahan sejumlah kewenangan (urusan) dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah yang bersangkutan. Penyerahan berbagai kewenangan dan urusan pemerintah pusat kepada daerah tentunya harus disertai dengan penyerahan dan pengalihan sumber pembiayaan. Sumber pembiayaan yang paling penting adalah sumber yang dikenal dengan istilah PAD (Pendapatan Asli Daerah) dimana komponen utamanya adalah penerimaan yang berasal dari komponen pajak daerah dan retribusi daerah [10].

Berdasarkan ketentuan Undang-Undang UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, sumber pendapatan asli daerah yang paling utama di pemerintah daerah adalah pajak daerah dan hasil retribusi daerah.

Dalam upaya menyederhanakan dan memperbaiki jenis dan struktur pajak daerah, meningkatkan pendapatan daerah, memperbaiki sistem perpajakan dan retribusi daerah maka telah terbit Undang-Undang Nomor 28 Tahun

2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang biasa disebut juga sebagai UU PDRD [9]. Secara garis besar Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah mengatur adanya perluasan objek pajak daerah dan retribusi daerah, menambah jenis pajak daerah dan retribusi daerah, menaikkan tarif maksimum beberapa jenis pajak daerah, memberikan diskresi penetapan tarif pajak daerah kepada daerah [9].

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah ini, Pajak Bumi dan Bangunan sektor Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2) yang sebelumnya merupakan pajak yang dikelola oleh pemerintah pusat dilimpahkan pengelolaannya kepada pemerintah daerah. Pelimpahan pengelolaan PBB P2 paling lambat tahun 2014 (pasal 182 ayat (1) UU PDRD) akan beralih dari pemerintah pusat ke daerah [18].

Agar pengalihan PBB P2 ini dapat berjalan dengan baik maka untuk melakukan pengalihan PBB P2 diperlukan persiapan yang matang yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah yang bersangkutan. Sebagaimana yang termuat dalam 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, dalam rangka pengalihan kewenangan pemungutan PBB P2 tersebut pemerintah daerah bertugas dan bertanggungjawab untuk menyiapkan sarana dan prasarana; struktur organisasi dan tata kerja; sumber daya manusia; peraturan daerah, peraturan Kepala Daerah, dan SOP; kerjasama dengan pihak terkait, antara lain dengan Kantor Pelayanan Pajak, Perbankan, Kantor Pertanahan, Notaris/Pejabat Pembuat Akta Tanah; serta pembukaan rekening penerimaan PBB P2 pada bank yang sehat [18].

Melihat begitu banyaknya hal-hal yang harus dipersiapkan oleh Pemerintah Daerah dalam mempersiapkan pengambilalihan PBB P2 ini serta adanya batasan waktu dalam persiapan

tersebut maka pemerintah daerah perlu menyusun perencanaan yang baik dan matang guna menjamin agar persiapan pengalihan PBB P2 dapat berjalan dengan baik, lancar dan tepat waktu [9].

Menurut Brantas, perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses kerja yang dilakukan oleh seorang perencana yang menghasilkan suatu rencana [1]. The New Webster Dictionary mengartikan rencana sebagai pernyataan dari segala sesuatu yang dikehendaki yang digambarkan dalam suatu pola atau peta-peta, chart, atau pernyataan dari bagian-bagian sesuai dengan pola tertentu, atau secara singkat disimpulkan bahwa sesuatu yang dinyatakan dalam bentuk apapun asal menggambarkan keinginan yang hendak dicapai maka diartikan sebagai rencana [1]. Malayu SP Hasibuan mendefinisikan rencana sebagai sejumlah keputusan yang menjadi pedoman untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi setiap rencana mengandung dua unsur yaitu "tujuan" dan "pedoman" [6]. Robins dan Coultier membedakan jenis-jenis rencana berdasarkan jangkauan (rencana strategis dan operasional), kerangka waktu (jangka pendek, menengah dan panjang), spesifikitas (rencana spesifik dan arahan), dan frekuensi penggunaan (rencana sekali pakai dan siaga) [12]. Sule dan Saefullah menyampaikan bahwa terdapat beberapa alat analisis atau model yang dapat digunakan untuk melakukan perencanaan, yakni flow chart, bagan gantt dan jaringan PERT [14].

Menurut Handoko agar rencana-rencana dilaksanakan maka harus dikomunikasikan kepada pihak lain. Handoko mendefinisikan komunikasi sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain [5]. Handayani menyatakan bahwa komunikasi tidak dapat dipisahkan dari koordinasi [4]. Terry mendefinisikan koordinasi sebagai suatu usaha yang sinkron/teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan [6].

Dengan mengacu pada penjelasan diatas, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah:

- 1 Mendeskripsikan dan menganalisis proses perencanaan persiapan pengambilalihan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan.
- 2 Mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor pendukung dan faktor-faktor

penghambat perencanaan Pemerintah Kabupaten Kudus dalam mempersiapkan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan dalam situasi yang wajar (*natural setting*) dan data yang dikumpulkan umumnya bersifat kualitatif. Peneliti memilih Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus sebagai lokus penelitian karena Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus berencana untuk melaksanakan pengalihan wewenang pemungutan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan menjadi pajak daerah pada 1 Januari 2013.

Pengambilan data dan survey lapangan dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti secara langsung ke tempat studi, sehingga harapannya peneliti akan mengetahui kondisi lapang. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah observasi partisipasi, wawancara, dan dokumentasi.

Data-data yang digunakan adalah data yang bersumber dari kata-kata, tindakan, dan sumber data tertulis atau dokumen yang dikumpulkan melalui teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan studi dokumentasi

Informan dipilih melalui teknik *nonprobability sampling*, *purposive sampling*, dan *snowball sampling*. Berdasarkan teknik-teknik tersebut peneliti memilih Kepala DPPKD Kabupaten Kudus sebagai key informan dan Kabid, Kasi, dan para staff pada Bidang Perencanaan dan Operasional Pendapatan DPPKD Kab Kudus sebagai Informan.

Teknik analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif model Miles and Huberman, yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yakni: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pemerintah pusat menyadari bahwa tidak semua daerah siap menerima pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan sebagai Pajak Daerah. Diperlukan persiapan-persiapan yang matang sampai Pemerintah Daerah benar-benar siap untuk menerapkan kebijakan pengalihan ini [9].

Pasal 182 angka 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah menyebutkan bahwa "Menteri

*Keuangan bersama-sama dengan Menteri Dalam Negeri mengatur tahapan persiapan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan sebagai Pajak Daerah dalam waktu paling lambat 31 Desember 2013”[17].*

Dari pasal tersebut dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Pusat mendelegasikan Menteri Keuangan bersama dengan Menteri Dalam Negeri untuk mengatur tahapan persiapan pengalihan PBB P2. Pemerintah Pusat juga memberikan tenggang waktu kepada pemerintah daerah untuk menyiapkan segala kelengkapan guna mendukung kebijakan baru tersebut.

Dalam rangka memenuhi ketentuan Pasal tersebut, 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. Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri ini mengatur bahwa kewenangan pemungutan PBB-P2 dialihkan dari Pemerintah ke Pemerintah Daerah mulai tanggal 1 Januari Tahun Pengalihan. Persiapan pengalihan PBB-P2 sebagai pajak daerah dilakukan dalam waktu paling lambat tanggal 31 Desember sebelum Tahun Pengalihan.

Menteri Keuangan Republik Indonesia dalam suratnya tanggal 18 Maret 2011 dengan nomor:S-133/MK.07/2011 yang ditujukan kepada seluruh Gubernur/Bupati/Walikota se-Indonesia menyampaikan bahwa Pemerintah Kabupaten/Kota dapat memungut Pajak Bumi Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) paling lambat tanggal 1 Januari 2014 dengan menerbitkan Peraturan Daerah dan Peraturan Daerah ini tidak berlaku surut. Dalam hal Pemerintah Daerah belum atau tidak menerbitkan Peraturan Daerah tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan sampai dengan tanggal 31 Desember 2013, maka sejak tanggal 1 Januari 2014 terhadap 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 di daerah tersebut tidak dapat dipungut Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan sampai dengan ditetapkannya Peraturan Daerah.

Batas waktu pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan ini juga didasarkan pada Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi

Daerah pasal 180 angka 5 yang mengatur bahwa Undang-undang Nomor Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1994 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan yang terkait dengan peraturan pelaksanaan mengenai Perdesaan dan Perkotaan masih tetap berlaku sampai dengan tanggal 31 Desember 2013, sepanjang belum ada Peraturan Daerah tentang Pajak Bumi dan Bangunan yang terkait dengan Perdesaan dan Perkotaan [17].

Dengan demikian, batas waktu bagi Pemerintah Kabupaten/Kota untuk mengambil alih pengelolaan PBB P2 yaitu selambat-lambatnya 1 Januari 2014. Artinya, suka atau tidak suka, pemerintah daerah harus menerima pengalihan PBB P2 beserta seluruh aspeknya, mulai dari pengiriman Surat Pemberitahuan Objek Pajak (SPOP) sampai dengan penerbitan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT), pemenuhan hak Wajib Pajak sampai dengan sengketa dengan Wajib Pajak di Pengadilan Pajak.

Pemerintah Kabupaten Kudus telah mengirimkan surat pemberitahuan kepada Menteri Keuangan Nomor 973/3041/13 tanggal 27 Juni 2012 perihal pelaksanaan pemungutan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan PBB P2 tahun 2013. Dalam surat ini Bupati Kudus memberitahukan kepada Menteri Keuangan bahwa Pemerintah Kabupaten Kudus berencana untuk mengambil alih PBB P2 menjadi pajak daerah pada tahun 2013. Surat pemberitahuan ini juga telah dilampiri dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 5 Tahun 2012 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan sebagaimana yang diamanatkan dalam 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.

Rencana Pemerintah Kabupaten Kudus untuk mengambil alih PBB P2 menjadi pajak daerah pada tahun 2013 telah mendapat persetujuan dari Menteri Keuangan melalui surat Jawaban Menteri Keuangan Nomor S-457/MK.7/2012 perihal pelaksanaan pemungutan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan PBB P2 tahun 2013.

### **Rencana Pemerintah Kabupaten Kudus dalam Mempersiapkan Pengalihan Pajak Bumi Dan Bangunan Menjadi Pajak Daerah**

Dari hasil penelitian diketahui, berdasarkan Jangkauan maka rencana Pemerintah Kabupaten Kudus dalam mempersiapkan pengalihan PBB P2 menjadi Pajak Daerah merupakan salah satu bentuk dari rencana operasional karena meliputi area operasional tertentu organisasi, bersifat lebih sempit dan biasanya untuk jangka waktu pendek [9].

Rencana Pemerintah Kabupaten Kudus terkait persiapan pengalihan PBB P2 bersifat fleksibel yang hanya menentukan panduan umum maka rencana ini merupakan rencana arahan. Rencana ini juga digunakan satu kali yang ditujukan khusus untuk memenuhi kebutuhan dalam situasi yang unik yaitu situasi peralihan PBB P2 dari Pajak Pusat menjadi Pajak Daerah maka rencana ini bersifat sekali pakai. [9][12].

Dengan berpedoman pada Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 213/PMK.07/2010 - Nomor 58 Tahun 2010 dan berpegang pada surat Jawaban Menteri Keuangan Nomor S-457/MK.7/2012 perihal pelaksanaan pemungutan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan PBB P2 tahun 2013 maka rencana Pemerintah Kabupaten Kudus dalam mempersiapkan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan [18] dijelaskan berikut ini:

#### **a. Sarana dan Prasarana**

Sarana dan prasarana diperlukan dalam rangka mengambil alih pengelolaan PBB P2, diperlukan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa sarana dan prasarana yang disiapkan oleh Pemerintah Kabupaten Kudus meliputi beberapa aspek [9], antara lain:

- 1) Penyediaan ruang.
  - o Ruang pelayanan. Pemerintah Kabupaten Kudus merencanakan untuk membuat Tempat Pelayanan Pajak Daerah di Lantai 1 Gedung di Sebelah Kanan Pendopo Kabupaten, tepatnya di Ruang tunggu Lantai I sebelah selatan Kantor PPT. Tempat pelayanan ini direncanakan untuk melayani wajib pajak PBB P2 dan wajib pajak daerah lainnya.
  - o Penyediaan Ruang Server, Ruang Pengolahan Data dan Informasi, dengan memanfaatkan ruang bendahara penerimaan. Ruang bendahara penerimaan akan dipindahkan ke Lantai I, menyatu dengan ruang pelayanan.

- 2) Perlengkapan gedung kantor.  
Pengadaan perlengkapan gedung kantor telah dianggarkan dalam APBD Kabupaten Kudus Tahun 2012 pada Kegiatan Intensifikasi dan Ekstensifikasi Sumber-sumber Pendapatan Daerah [16]. Proses pengadaan perlengkapan gedung kantor ini rencananya akan dilaksanakan melalui mekanisme penunjukkan langsung.
- 3) Pengadaan software dan hardware komputer. Pemerintah Kabupaten Kudus akan menggunakan Sistem Aplikasi pelimpahan dari Direktorat Jenderal Pajak, yaitu SISMIOP beserta database [9]. Kustomisasi SISMIOP dilakukan sesuai kebutuhan dan perkembangan. Proses pengadaan software dan hardware komputer ini rencananya dilaksanakan dengan dua cara, yakni:
  - (1). Pengadaan hardware komputer dilakukan dengan mekanisme pelelangan umum.
  - (2). Pengadaan software komputer dilakukan dengan penunjukkan langsung.
- 4) Pengadaan Barang Cetak.  
Pengadaan Blanko SPPT, STTS, DHKP, SPOP, LSPOP, serta surat-surat pelayanan (surat pengajuan keberatan, surat pengajuan keringanan, surat pengajuan pembatalan, surat penerbitan SPPT) [16].

#### **b. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemungutan PBB P2**

Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri menyebutkan bahwa penyusunan pedoman struktur organisasi dan tata kerja Pemerintah Daerah ditetapkan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri setelah berkoordinasi dengan instansi terkait lainnya [9].

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 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; serta fungsi Pelaporan dan pertanggungjawaban tugas[19].

Terkait dengan penambahan fungsi tersebut dapat dibentuk UPTD dan mengoptimal-

kan struktur yang sudah ada. yang pelaksanaannya diatur dalam Peraturan Bupati/Walikota [9].

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Pertunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, Pemerintah Kabupaten Kudus berencana untuk membentuk 1 (satu) Unit Pelaksana Teknis, yakni UPT Pelayanan Pajak Daerah [9].

Adapun yang mendasari persiapan struktur organisasi dan tata kerja dengan membentuk 1 (satu) UPT Pelayanan Pajak Daerah ini [9] adalah:

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Pertunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah yang membolehkan Pemerintah Daerah untuk membentuk UPT terkait dengan penambahan fungsi. Sehingga apabila Pemerintah Kabupaten Kudus berencana untuk membentuk UPT maka rencana pembentukan ini telah memiliki landasan hukum dan tidak bertentangan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri.
2. Keputusan bersama untuk tidak merubah Peraturan Daerah tentang SOTK, yakni Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, tetapi sedapat mungkin hanya merubah Peraturan Bupati saja.

Rencana untuk tidak merubah Peraturan Daerah tentang SOTK ini karena apabila dilakukan Perubahan Peraturan Daerah maka akan memerlukan waktu yang cukup lama, proses yang harus ditempuh juga cukup rumit dan biaya yang diperlukan juga tidak sedikit.

Adapun tentang penambahan fungsi sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Pertunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, pada dasarnya sebagian besar fungsi-fungsi ini telah tercakup dalam Peraturan Bupati Kudus No 47 Tahun 2009 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi Dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Kudus [9].

### **c. Sumber Daya Manusia**

Sebagaimana disampaikan oleh Simamora, ketika terjadi perubahan lingkungan eksternal suatu organisasi dan organisasi tersebut merespons terhadap perubahan ini

maka dimungkinkan adanya perubahan terhadap kebutuhan pegawai [13]. Dalam lingkup pengalihan PBB P2, lingkungan eksternal dari pemerintah daerah mengalami perubahan karena dengan terbitnya Undang-undang nomor 28 tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah maka pemerintah pusat mengalihkan kewenangan pengelolaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan kepada pemerintah daerah [9]. Rencana Pemerintah Kabupaten Kudus untuk mengambil alih PBB P2 menjadi pajak daerah menunjukkan respon Pemerintah Kabupaten Kudus terhadap perubahan kondisi eksternal yakni pengalihan PBB P2 dari pemerintah pusat [9]. Dengan adanya pengalihan ini, maka Pemerintah Kabupaten Kudus khususnya DPPKD mengalami perubahan kebutuhan sumber daya manusia, dimana DPPKD memerlukan tambahan pegawai karena adanya tambahan tugas dan pekerjaan yakni menangani pengelolaan PBB P2 [9].

Dalam rangka memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia ini, Pemerintah Kabupaten Kudus berencana untuk mempersiapkan personel yang akan menangani bidang tugas terkait dengan aplikasi komputer atau IT, pelayanan pajak daerah, pemungutan pajak daerah, pendataan dan penilaian pajak [9].

Dalam rapat pembahasan SOTK dan penambahan staf (SDM) yang diselenggarakan tanggal 6 Februari 2012 bertempat di ruang rapat DPPKD Kabupaten Kudus dan dihadiri oleh: Staf Ahli Kemasyarakatan dan SDM, Badan Kepegawaian Daerah, Bagian Organisasi dan Kepegawaian Setda, Bagian Hukum Setda disampaikan rencana penambahan personel pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah, disampaikan bahwa dalam rangka mempersiapkan pengalihan PBB P2 menjadi pajak daerah, Pemerintah Kabupaten Kudus khususnya Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah membutuhkan SDM sebanyak 25 orang dan telah tersedia 14 orang (staf DPPKD) sehingga kekurangan personel sebanyak 11 orang dengan kualifikasi personel yang diharapkan adalah: Sarjana 2 org, D3 2 orang dan SMA 11 orang. Adapun kekurangan personel ini diharapkan dapat dipenuhi melalui mutasi staf. BKD akan mengakomodir kualifikasi staf yang dibutuhkan [9].

Menurut Simamora, metode paling akurat untuk prakiraan kepegawaian jangka pendek adalah dengan menggunakan informasi muatan kerja (*work content*) 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 [13].

Dalam upaya memperkirakan kebutuhan pegawai terutama berkaitan dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan, Pemerintah Kabupaten Kudus belum melakukan analisis beban kerja. Perkiraan kebutuhan pegawai dilakukan berdasarkan pendapat dari KPP Pratama Kudus mengenai jenis tenaga yang dibutuhkan dan perkiraan jumlah yang dibutuhkan serta dengan melihat jumlah dan kondisi pegawai yang dimiliki [9].

Upaya pemenuhan kebutuhan pegawai ini bisa dilakukan melalui proses rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (*vacancy*) dengan beraneka ragam alasan, antara lain: Berdirinya organisasi baru, adanya perluasan kegiatan organisasi, terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru, adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain, adanya pekerja yang berhenti, adanya pekerja yang memasuki masa pensiun, adanya pekerja yang meninggal dunia [3].

Simamora menyampaikan, ada dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan: sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal berkenaan dengan karyawan-karyawan yang ada saat ini didalam organisasi; sumber eksternal adalah individu yang saat ini tidak dikaryakan oleh organisasi [13].

Terkait persiapan pengalihan PBB P2 menjadi pajak daerah, pemenuhan kebutuhan personel ini dapat dilakukan dengan beberapa cara [9], diantaranya yaitu:

1. Merekrut pegawai baru melalui mekanisme pengangkatan CPNS.
2. Merekrut tenaga outsourcing.
3. Melakukan mutasi pegawai yang ada.

Namun dalam upaya memenuhi kebutuhan sumber daya manusia ini, Pemerintah Kabupaten Kudus dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah bersama Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten

Kudus juga memperhatikan atau dibatasi oleh beberapa aturan [9], diantaranya yaitu:

1. Adanya peraturan tentang moratorium penerimaan cpns yang termuat dalam Peraturan Bersama Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011 – Nomor 800-632 Tahun 2011, Nomor 141/PMK.01/2011 tentang Penundaan Sementara Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil.

Pasal 1 peraturan bersama menyebutkan bahwa dalam rangka melakukan penataan pegawai negeri sipil dan penghematan anggaran belanja negara dilakukan penundaan sementara penerimaan cpns yang diberlakukan mulai 1 september 2011 sampai dengan 31 desember 2012.

Berdasarkan peraturan bersama tersebut Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kudus tidak melakukan rekrutmen CPNS selama 2 tahun yakni tahun 2011 dan 2012. Sehingga sampai dengan Desember 2012 tidak ada rekrutmen cpns dari pelamar umum di pemerintah kabupaten kudus, untuk menggantikan formasi pegawai negeri sipil yang pensiun.

2. Adanya larangan pengangkatan tenaga honorer daerah, berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil, jo PP. No. 43 Tahun 2007 dan PP. No. 56 Tahun 2012, dimana Pasal 8 Peraturan Pemerintah tersebut diatas menyebutkan bahwa *“Sejak ditetapkannya Peraturan Pemerintah ini, semua Pejabat Pembina Kepegawaian dan pejabat lain di lingkungan instansi, dilarang mengangkat tenaga honorer atau yang sejenis, kecuali ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.”* Pasal ini mengatur bahwa bagi Pemerintah Daerah tidak diperbolehkan untuk mengangkat pegawai honorer daerah yang baru. Oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Kudus tidak melakukan pengangkatan pegawai honorer daerah yang baru.

Dengan memperhatikan aturan-aturan tersebut diatas maka dalam hal penyediaan kekurangan personel ini, untuk sementara ini BKD hanya dapat memenuhinya melalui mutasi staf dan juga memaksimalkan personel yang ada [9].

#### **d. Peraturan Daerah**

Pemerintah Kabupaten Kudus telah menetapkan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 5 Tahun 2012 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan. Peraturan Daerah ini ditetapkan di Kudus pada tanggal 27 Juni 2012 [9].

#### **e. Peraturan Kepala Daerah dan SOP**

Pemerintah Kabupaten Kudus berencana menyusun beberapa Peraturan Bupati, di antaranya yaitu tentang sistem dan prosedur pemungutan PBB dalam bentuk Rancangan Peraturan Bupati tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2012 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan, Peraturan Bupati tentang Klasifikasi NJOP, Peraturan Bupati tentang pembentukan UPT pada DPPKD [9].

Peraturan Bupati tentang NJOP direncanakan berupa replikasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 150/PMK.03/2010 tersebut kedalam peraturan Bupati, terbatas pada bagian sektor Perdesaan dan Perkotaan Saja [21].

Standar Operasi dan Prosedur rencananya akan ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Kudus.

#### **f. Kerjasama dengan pihak terkait**

Salah satu tugas dan tanggung jawab Pemerintah Daerah yang diatur dalam Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 213/PMK.07/2010 - Nomor 58 Tahun 2010 adalah mempersiapkan kerjasama dengan pihak terkait. Sehubungan dengan hal tersebut, Pemerintah Kabupaten Kudus berencana menjalin kerjasama dengan pihak terkait, diantaranya dengan KPP Pratama Kudus, BPN, Notaris dan Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah atau Bank Jateng. Namun pada masa persiapan pengalihan PBB P2 ini, Pemerintah Kabupaten Kudus memfokuskan pada kerjasama dengan Pihak KPP Pratama dan Bank Jateng, sedangkan kerjasama dengan BPN dan Kantor Notaris masih belum ada bentuk dan format kerjasamanya.

#### **g. Pembukaan Rekening PBB-P2 pada bank yang sehat**

Dalam rangka pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan menjadi Pajak Daerah, Pemerintah Kabupaten harus membuka rekening PBB P2 pada bank yang sehat. Rekening PBB P2 ini digunakan sebagai rekening penampungan untuk menerima pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan yang dibayarkan oleh Wajib Pajak PBB P2. Adapun

Pembukaan rekening PBB P2 ini harus dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten selambatnya tanggal 31 Desember sebelum tahun pengalihan.

#### **Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Perencanaan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan.**

Dalam perencanaan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan menjadi pajak Daerah yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Kudus, ada faktor penghambat dan faktor pendukung dalam proses perencanaan tersebut.

##### **a. Faktor Pendukung**

###### **1. Tersedianya dana atau pembiayaan**

Pemerintah Kabupaten Kudus telah menyiapkan dana dengan mengalokasikan anggaran pada APBD tahun 2012 untuk membiayai seluruh proses persiapan pengalihan PBB P2 mulai perencanaan sampai dengan implementasinya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Riyadi dan Dedy bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu program perencanaan adalah faktor pendanaan. Tersedianya dana dalam jumlah yang memadai untuk membiaya seluruh proses perencanaan menjadi salah satu kunci dari keberhasilan perencanaan [11]. Penyediaan dana oleh Pemerintah Kabupaten Kudus tentunya menjadi salah satu faktor pendukung dalam kegiatan persiapan pengalihan PBB P2 ini, karena dengan adanya dana yang memadai maka rencana yang telah disusun diharapkan dapat diimplementasikan dengan baik [9].

###### **2. Partisipasi SKPD terkait.**

Adanya dukungan dan partisipasi dari Satuan Kerja Perangkat Daerah yang lain, dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah, Bagian Organisasi dan Kepegawaian Daerah, Bagian Hukum, Bappeda, dan lainnya, sangat membantu perencanaan persiapan pengalihan PBB P2 ini. Adanya dukungan dari SKPD-SKPD terkait diperlukan agar proses perencanaan dan implementasinya dapat berjalan dengan baik dan lancar.

###### **3. Partisipasi dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan Bank Jateng**

Adanya dukungan Kantor Pelayanan Pajak Pratama, yang siap berkoordinasi dan memberikan informasi, saran, masukan, pertimbangan terhadap jalannya proses perencanaan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan menjadi pajak Daerah, dan dukungan Bank Jateng yang membantu dalam hal penyediaan fasilitas dalam rangka perencanaan persiapan pengalihan PBB



P2 ini, memperlancar jalannya proses perencanaan dan implementasinya.

Menurut Riyadi dan dan Dedy, tingkat keberhasilan program perencanaan juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal [11].

Menurut Waterson, dalam Conyers and Hill, kesuksesan implementasi suatu rencana sebagian besar ditentukan oleh organisasi dan administrasi yang tepat. Penekanan pentingnya masalah organisasi disini karena menyiratkan bahwa perencanaan bukanlah sesuatu yang dilakukan oleh perencana saja tapi sebuah proses yang jauh lebih kompleks yang melibatkan berbagai individu dan organisasi. Hubungan timbal balik dari berbagai pihak baik dalam persiapan dan pelaksanaan rencana akan mempengaruhi baik isi rencana (dan karena itu implementability mereka) dan proses pelaksanaannya [2].

Adanya dukungan dan partisipasi dari pihak-pihak terkait, seperti satuan kerja perangkat daerah internal Pemerintah Kabupaten Kudus, dukungan dan partisipasi dari pihak eksternal yakni KPP Pratama dan Bank Jateng menjadi faktor pendukung bagi Pemerintah Kabupaten Kudus dalam mempersiapkan pengalihan PBB P2 ini.

#### **b. Faktor Penghambat**

##### **1. Tidak ada dokumen perencanaan**

Tujuan perencanaan persiapan pengalihan PBB P2 menjadi pajak daerah Pemerintah Kabupaten Kudus adalah dilaksanakannya pengalihan PBB P2 menjadi pajak daerah pada tanggal 1 Januari 2013. Hal ini berarti bahwa tujuan pengalihan ini berkaitan dengan jangka waktu. Adapun sasaran yang ditetapkan juga berkaitan dengan waktu yakni memenuhi tugas dan tanggung jawab Pemerintah Daerah sesuai dengan tahapan pengalihan yang telah diatur dalam 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. Oleh karena itu segala perencanaan yang dilakukan dalam rangka persiapan pengalihan PBB P2 ini adalah untuk melaksanakan tahapan demi tahapan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Keuangan tersebut.

Menurut Lock, bilamana suatu pekerjaan harus diselesaikan dalam batas waktu atau tanggal tertentu, orang biasanya ingin mempunyai gambaran yang menunjukkan

hubungan antara waktu yang tersedia dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut [8].

Lock menyampaikan bahwa suatu perencanaan yang tepat diperlukan agar proyek dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Jika kebutuhan untuk menuangkan rencana itu ke atas kertas sudah terasa, maka diperlukan suatu sistem notasi (tata-tanda) yang memadai untuk itu. Setiap rencana, gambar, atau spesifikasi yang harus dibaca oleh lebih dari satu orang, harus dianggap sebagai wahana untuk mengkomunikasikan informasi [8]. Menurut Handyaningrat, agar komunikasi itu efektif, penyampaian informasi itu haruslah dilakukan dalam bahasa yang dimengerti oleh semua penerimanya [4].

Pemerintah Kabupaten Kudus dapat menyusun suatu dokumen perencanaan sederhana dengan menggunakan alat bantu perencanaan atau alat manajemen yang telah ada sesuai dengan pengalihan PBB P2.

Menurut Sule dan Saefullah, berbagai teoritis manajemen telah memperkenalkan beberapa pendekatan dalam melakukan perencanaan, termasuk beberapa alat analisis atau model yang dapat digunakan untuk melakukan perencanaan. Beberapa alat manajemen guna melakukan perencanaan adalah Bagan Arus (Flow Chart), Bagan Gantt (Gantt Chart), dan Jaringan PERT (PERT Network) [14].

Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam perencanaan mempersiapkan pengalihan PBB P2 ini, Pemerintah Kabupaten Kudus tidak menyusun suatu dokumen rencana, baik itu berupa rencana aksi tindakan maupun rencana penjadwalan kegiatan, yang didalamnya memuat rencana tentang kegiatan apa saja yang akan dilakukan, kapan atau waktu dilakukannya kegiatan tersebut, pembagian tugas dan tanggung jawab dan sebagainya [9]. Hal ini menyebabkan pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan ini tidak mempunyai pegangan atau pedoman secara visual yang dapat memandu mereka dalam melakukan kegiatan perencanaan terkait rencana persiapan pengalihan PBB P2 ini.

Pemerintah Kabupaten Kudus sebenarnya dapat membuat dokumen perencanaan sederhana dalam bentuk jadwal kegiatan. Pemerintah Kabupaten Kudus memerlukan penjadwalan agar memudahkan dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Sule dan Saefullah menyampaikan bahwa penjadwalan

merupakan salah satu bagian penting dalam perencanaan. Secara sederhana, untuk membantu perencanaan persiapan pengalihan PBB P2 menjadi Pajak Daerah, Pemerintah Kabupaten Kudus dapat menyusun suatu jadwal kegiatan dengan menggunakan Bagan Gantt (Gantt Chart) dengan modifikasi sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Kabupaten Kudus [14].

Kegiatan organisasi begitu banyak dan saling berhubungan satu dengan yang lainnya, Menurut Lock, Gantt Chart dapat membantu manajer dalam mengelola kegiatan-kegiatan tersebut melalui proses penjadwalan [8].

Dokumen perencanaan dapat digunakan untuk mengetahui dengan lebih jelas apa saja yang harus dilakukan, kapan rencana itu dilakukan, siapa yang bertanggung jawab terhadap kegiatan tersebut, sumberdaya apa yang diperlukan. Dengan adanya dokumen rencana atau visualisasi perencanaan yang baik maka pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan persiapan pengalihan PBB P2 ini akan memiliki persepsi yang sama dan akan mempunyai pedoman dalam menentukan arah tindakan [9].

## 2. Pembagian tugas kurang merata

Dalam persiapan pengalihan PBB P2 ini, tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Kudus cukup banyak, diantaranya menyiapkan sarana dan prasarana, struktur organisasi dan tata kreja, 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 oleh Pemerintah Kabupaten Kudus dalam rangka mempersiapkan pengalihan PBB P2 pelaksanaan tugas-tugas tersebut terlalu berat atau terlalu banyak untuk ditangani oleh satu orang saja. Oleh karena itu harus ada pembagian tugas diantara para personel di DPPKD Kabupaten Kudus.

George R Tery menyatakan bahwa pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan terlalu berat ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan dan ketrampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginannya, ketrampilan dan pengetahuan [15].

Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam proses perencanaan persiapan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan menjadi Pajak Daerah di Kabupaten Kudus ini, pembagian tugas antara ketiga seksi pada Bidang Perencanaan dan Operasional Pendapatan yakni Seksi Perencanaan, Seksi Pendataan dan Pendaftaran serta Seksi Penetapan Penagihan dan Keberatan kurang merata. Tugas-tugas terkait persiapan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan menjadi Pajak Daerah terkesan lebih banyak menumpuk pada Seksi Penetapan Penagihan dan Keberatan [9].

Hal ini menyebabkan tingginya beban kerja yang ditanggung oleh Kepala Seksi Penetapan Penagihan dan Keberatan belum lagi masih harus menyelesaikan tugas-tugas rutin. Hal ini menyebabkan hal-hal lain dalam rencana persiapan pengalihan PBB P2 ini kurang mendapat perhatian, sehingga terjadi kemoloran dalam hal waktu penyelesaian tugas yang pada akhirnya mengakibatkan persiapan-persiapan yang dilakukan mendekati batas waktu tahapan persiapan yang ada.

Untuk mengatasi hal tersebut, sebaiknya Pemerintah Kabupaten Kudus khususnya DPPKD Kabupaten Kudus melakukan pembagian tugas diantara personel yang ada dengan mengelompokkan jenis-jenis kegiatan terlebih dahulu, kemudian menentukan penanggung jawab atas kelompok kegiatan tersebut beserta personel yang akan menangani kegiatan tersebut [9]. Adapun personel yang ditugaskan untuk mempersiapkan pengalihan PBB P2 ini tidak harus dari Bidang Perencanaan dan Operasional Pendapatan saja, tetapi juga bisa menugaskan staff pada Bidang lainnya.

## 3. Kurangnya Koordinasi

Sebagaimana telah disampaikan oleh Kepala Seksi Penetapan Penagihan dan Keberatan, dalam proses perencanaan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan ini, Pemerintah Kabupaten Kudus menghadapi kendala kurang intensifnya koordinasi dan komunikasi baik koordinasi dan komunikasi diantara internal DPPKD, dengan pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang terlibat dalam perencanaan persiapan pengalihan PBB P2 maupun dengan pihak KPP Pratama Kudus.

Menurut Handayaniingrat, koordinasi dan komunikasi adalah sesuatu hal yang tidak dapat dipisahkan. Koordinasi dapat diartikan sebagai menggerakkan segala usaha organisasi untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan,

kekembaran atau kekosongan pekerjaan. Ketika koordinasi dilakukan maka orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan dan diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu [4].

Menurut Djamin dalam Hasibuan, koordinasi merupakan suatu usaha kerjasama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sedemikian rupa sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi. Koordinasi sendiri memiliki beberapa bentuk [6]. Handyaningrat menyampaikan bentuk koordinasi vertikal dan koordinasi horisontal. Dalam koordinasi vertikal atau intern seorang kepala atau manajer wajib mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan daripada bawahannya, apakah bawahannya telah melakukan tugas pekerjaannya sesuai dengan kebijakan atau tugas pokoknya. Sedangkan koordinasi horisontal ini dilakukan karena sebuah unit organisasi tidak mungkin dapat melakukan sendiri pekerjaannya tanpa bantuan unit organisasi lainnya. Dengan perkataan lain bahwa koordinasi fungsional wajib dilakukan karena unit-unit/organisasi lainnya mempunyai hubungan secara fungsional dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Dalam koordinasi fungsional ini dapat pula dibedakan antara koordinasi fungsional yang bersifat intern dan ekstern [4].

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa dalam persiapan pengalihan PBB P2 menjadi pajak daerah sebenarnya Pemerintah Kabupaten Kudus telah melakukan koordinasi baik koordinasi intern dengan SKPD lain yang terkait maupun koordinasi intern di DPPKD Kabupaten Kudus. Pemerintah Kabupaten Kudus juga telah melakukan koordinasi ekstern dengan institusi lain yang dalam hal ini adalah dengan KPP dan Bank Jateng [9].

Permasalahan yang dihadapi dalam melakukan koordinasi ekstern disini adalah perbedaan persepsi tentang koordinasi tersebut. Pihak KPP Pratama menghendaki koordinasi yang dilakukan tidak hanya berupa koordinasi formal dalam artian koordinasi dilakukan dalam rapat koordinasi secara resmi dengan didahului adanya undangan ataupun koordinasi melalui surat dinas resmi, namun diperlukan juga koordinasi informal baik melalui telepon, sms ataupun kunjungan-kunjungan tidak resmi. Tetapi nampaknya koordinasi informal ini kurang dilakukan oleh DPPKD Kabupaten Kudus. Namun dari pihak Bank Jateng sendiri tidak merasakan kendala yang begitu berarti dalam melakukan koordinasi dengan pihak DPPKD Kab. Kudus. Meskipun demikian, proses perencanaan dan

proses persiapan pengalihan PBB P2 ini relatif tetap berjalan dengan baik walaupun ada kekurangan dalam koordinasi yang dilakukan.

Permasalahan lain dari kurangnya koordinasi disini adalah dalam koordinasi intern dan koordinasi horisontal di internal DPPKD Kabupaten Kudus, terutama koordinasi pada Bidang Perencanaan dan Operasional Pendapatan, dimana koordinasi antara Kepala Bidang dengan Kepala Seksi pada Bidang Perencanaan dan Operasional Pendapatan Kurang Intensif serta Koordinasi diantara para Kepala Seksi juga minim.

Agar koordinasi dapat berjalan dengan baik maka harus terjalin komunikasi yang baik diantara pihak-pihak yang terlibat persiapan pengalihan PBB P2 ini. Menurut Handoko, komunikasi merupakan kunci koordinasi yang efektif. Komunikasi yang efektif sangat penting bagi para manajer, karena dua alasan. Pertama, komunikasi merupakan proses untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai. Kedua, komunikasi merupakan kegiatan para manajer untuk mencurahkan sebagian besar proporsi waktunya [5].

Menurut Handoko, proses komunikasi memungkinkan manajer untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Informasi harus dikomunikasikan kepada para manajer agar mereka mempunyai dasar perencanaan, rencana-rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lain agar dilaksanakan. Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan tentang penugasan jabatan mereka. Pengarahan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan kelompok dapat dicapai. Komunikasi tertulis dan lisan adalah bagian esensi pengawasan. Jadi manajer dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen mereka hanya melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain [5].

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Dalam perencanaan persiapan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan menjadi Pajak Daerah, Pemerintah Kabupaten Kudus tidak menyusun suatu dokumen rencana. Rencana-rencana yang dibuat bersifat kebijakan yang berupa lisan yang disampaikan pada saat rapat koordinasi terkait rencana persiapan pengalihan PBB P2.

Rencana Pemerintah Kabupaten Kudus dalam mempersiapkan pengalihan PBB P2 adalah: menyediakan 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 dibidang 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. Yang menjadi faktor pendukung dari proses perencanaan Pemerintah Kabupaten Kudus diantaranya adalah tersedianya dana atau pembiayaan, partisipasi SKPD terkait, serta partisipasi dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan Bank Jateng. Sementara yang menjadi faktor penghambat adalah kurang intensifnya koordinasi dan komunikasi, baik koordinasi dan komunikasi diantara internal DPPKD, dengan pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang terlibat dalam perencanaan persiapan pengalihan PBB P2 maupun dengan pihak KPP Pratama Kudus. Selain itu kurang meratanya pembagian tugas juga menjadi faktor penghambat proses perencanaan pengalihan PBB P2 ini.

#### **Saran**

1. Dalam rencana Pemerintah Kabupaten Kudus untuk mempersiapkan pengalihan PBB P2 ini sebaiknya Pemerintah Kabupaten Kudus menyusun suatu dokumen rencana yang memuat langkah-langkah Pemerintah Kabupaten Kudus dalam mempersiapkan pengalihan PBB P2. Dokumen perencanaan ini memuat rincian rencana kegiatan, penanggung jawab dan skedul atau jadwal penyelesaian setiap rencana kegiatan.
2. Pemerintah Kabupaten Kudus harus melakukan analisis beban kerja sehingga dapat lebih tepat diperkirakan besarnya SOTK dan jumlah SDM yang dibutuhkan.
3. Pemerintah Kabupaten Kudus harus dapat menjaga koordinasi dan komunikasi yang baik diantara internal Pemerintah Kabupaten Kudus dan juga dengan instansi terkait diluar Pemerintah Kabupaten Kudus karena kurangnya koordinasi dan komunikasi dapat menyebabkan proses perencanaan tidak berjalan lancar. Selain itu pembagian tugas

harus dilakukan merata kepada pihak internal DPPKD karena dengan pembagian tugas yang merata dapat mempercepat penyelesaian tahapan persiapan pengalihan ini dan tidak ada tugas yang tidak tertangani karena adanya penumpukan tugas pada salah satu pihak saja.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1]. Brantas, 2009. Dasar-dasar Manajemen. Alfabeta. Bandung
- [2]. Conyers, Diana dan Peter Hills, 1990. An Introduction to Development Planning in the Third World. C.R Barber and Partners (Highlands) Ltd. Scotland.
- [3]. Gomes, Faustino Cardoso, 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Andi. Offset, Yogyakarta.
- [4]. Handyaningrat, Soewarno, 1996. Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen. PT Toko Gunung Agung. Jakarta.
- [5]. Handoko, T Hani, 2003. Manajemen Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- [6]. Hasibuan, Malayu SP, 1990. Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Cetakan ke 5. Haji Masagung. Jakarta.
- [7]. Ismail, Tjip, 2005. Pengaturan Pajak Daerah di Indonesia. Departemen Keuangan Republik Indonesia Badan Pengkajian Ekonomi Keuangan dan Kerjasama Internasional Pusat Evaluasi Pajak dan Retribusi Daerah; PT Yellow Mediatama, Jakarta.
- [8]. Lock, Dennis, 1990. Manajemen Proyek Edisi Ketiga. Diterjemahkan oleh Ir. E. Jasfi M.Sc. Penerbit Erlangga. Jakarta
- [9]. Masfita, Vitriana, 2012. Perencanaan Pemerintah Kabupaten Kudus Dalam Mempersiapkan Pengambil Alihan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan Menjadi Pajak Daerah. Tesis Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- [10]. Riduansyah, Mohammad, 2003. "Kontribusi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Guna Mendukung Pelaksanaan

- Otonomi Daerah (Studi Kasus Pemerintah Daerah Kota Bogor)". Makara, Sosial Humaniora, Vol. 7, No 2, Desember 2003.
- [11]. Riyadi, Dedy Supriady Bratakusumah, 2004. Perencanaan Pembangunan Daerah: Strategi Menggali Potensi dalam Mewujudkan Otonomi Daerah. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- [12]. Robbins, Stephen P dan Mary Coulter, 2010. Manajemen, Edisi Kesepuluh. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- [13]. Simamora, Henry, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III. STIE YKPN. Yogyakarta.
- [14]. Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, 2010. Pengantar Manajemen. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- [15]. Terry, George R, 1986. Prinsip-Prinsip Manajemen. Diterjemahkan oleh J. Smith DFM. Bumi Aksara.
- [16]. Dokumen Pelaksana Anggaran (DPA) Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Kudus Tahun 2012, Pemerintah Kabupaten Kudus.
- [17]. Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- [18]. 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.
- [19]. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Pertunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah
- [20]. Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 5 Tahun 2012 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan.
- [21]. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 150/PMK.03/2010 tentang Klasifikasi NJOP.