

### **BAB III**

#### **PEMBAHASAN**

##### **A. Implementasi Kebijakan Peningkatan Pajak Daerah Kabupaten Seruyan Tahun 2008 - 2009**

Lahirnya undang – undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah dan undang – undang nomor 33 tahun 2004 tentang perimbangan keuangan daerah, tidak hanya menjadikan perubahan dalam pola pemerintahan melainkan juga menjadikan tantangan bagi pemerintah dalam membangun daerahnya sesuai dengan visi, misi, serta pemberdayaan sumber daya yang dimiliki oleh daerah tersebut sehingga membentuk suatu harapan bagi berkembangnya daerah tersebut.

Dalam menghadapi otonomi daerah, tantangan terbesar yang dihadapi sebuah pemerintahan daerah adalah bagaimana cara mengelola sumber daya yang dimiliki baik alam maupun manusia. Serta membangun sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk pengembangan daerah tersebut. Dalam hal ini pemerintah daerah harus menggali secara serius sumber – sumber keuangan daerah agar dapat menunjang berjalannya pemerintahan dan tercapainya kesejahteraan masyarakat.

Pajak adalah salah satu pendapatan asli daerah yang merupakan tombak utama dalam pelaksanaan pemerintahan di daerah yang diharapkan mempunyai peran besar dalam membiayai pengeluaran – pengeluaran pemerintah daerah baik rutin maupun pengeluaran pembangunan. Dalam rangka mendukung

otonomi daerah yang di tandai adanya kewenangan urusan dan keuangan diperlukan upaya konkrit untuk meningkatkan pajak sebagai pendapatan asli daerah agar dapat berperan sebagai sumber pembiayaan daerah selain pendapatan asli daerah lainnya.

Sumber pendapatan merupakan sumber penerimaan daerah yang menjadi modal dasar daerah untuk menjalankan pemerintahannya sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang ada. Menurut undang – undang no 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, bahwa sumber – sumber pendapatan daerah antara lain pendapatan hasil daerah yang meliputi hasil pajak daerah, retribusi daerah. Menurut Renstra Dinas Pendapatan Daerah, maka sumber – sumber pendapatan yang diterima oleh pemerintah kabupaten adalah:

## I. Pendapatan Asli Daerah

### 1. Hasil Pajak Daerah

- a. Pajak Hotel
- b. Pajak Restoran
- c. Pajak Reklame
- d. Pajak Penerangan Jalan
- e. Pajak Pengambilan Bahan Galian Golongan C

## 2. Hasil Retribusi Daerah

- a. Retribusi Jasa Umum
- b. Retribusi Jasa Usaha
- c. Retribusi Perijinan Tertentu

## 3. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan

- a. Bagian Laba Atas Penyertaan Modal Pada Perusahaan Milik Daerah/BUMD
- b. BAGIAN Laba Atas Penyertaan Modal Pada Perusahaan Milik Negara/BUMN

## 4. Lain – lain Pendapatan Asli Daerah

- a. Hasil Penjualan Aset Daerah Yang Tak Terpisahkan
- b. Jasa Giro
- c. Tuntutan Ganti Kerugian Daerah
- d. Pedapatan Denda atas Keterlambatan Pelaksanaan Pekerjaan
- e. Penerimaan Dari Pengambilan
- f. Penerimaan Lain – lain

## II. Dana Perimbangan

### 1. Dana Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak

- a. Dana Bagi Hasil Pajak
- b. Dana Bagi Hasil Bukan Pajak

### 2. Dana Alokasi Umum

### 3. Dana Alokasi khusus

## III. Lain – lain Pendapatan Yang Sah

### 1. Pendapatan Hibah

### 2. Dana Darurat

### 3. Dana Bagi Hasil Pajak Dari Provinsi Dan Pemerintah

### 4. Dana Penguatan Desentralisasi Fiskal Dan Percepatan Pembangunan Daerah

### 5. Bantuan Keuangan Dari Provinsi Atau Pemerintah Daerah Lainnya

Dalam hal peningkatan pajak daerah sebagai salah satu pendapatan asli daerah kabupaten Seruyan membuat kebijakan – kebijakan yang dapat di terapkan sesuai dengan analisa eksternal dan internal serta menunjang terwujudnya visi dan misi Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pajak daerah. Pelaksanaan dari suatu kebijakan akan berhasil jika didukung variable –

variable yang menunjang akan lebih baik dari suatu kebijakan yang tidak

pelaksana, sumber daya, struktur organisasi, kondisi lingkungan, dan sebagainya.

Tak dipungkiri sejak berlakunya UU No 32 Tahun 2004 dan UU No 33 Tahun 2004, banyak pemerintah daerah melakukan penataan struktur kerjanya. Hal ini dilakukan mengingat salah satu kebijakan yang paling penting adalah setiap daerah atau kabupaten harus memiliki sumber pendapatan sendiri, walaupun pada tahap awal pembentukan daerah atau kabupaten pemerintah pusat memberikan subsidi.

Oleh karena itu pemerintah kabupaten Seruyan pun melakukan hal yang sama, yaitu membenahi pola atau sistem pengelola pendapatan daerah. Pelaksanaan kegiatan ini tidak hanya dilakukan pada tingkat praktisi lapangan, namun juga masuk dalam pembenahan struktur kelembagaan.

Kebijakan – kebijakan yang dibuat oleh Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Seruyan dalam meningkatkan pajak daerah saat ini adalah sebagai komitmen dalam mengembangkan otonomi daerah yang telah dilaksanakan pada tahun 2002 yang lalu. Adapun kebijakan – kebijakan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan PAD dari berbagai sektor.
2. Mewujudkan perolehan sumber alternatif PAD
3. Meningkatkan SDM dibidang pendapatan daerah

5. Menggali sumber – sumber pendapatan daerah dari bagi hasil, pajak, dan retribusi

Dalam kebijakan yang dibuat oleh dinas pendapatan daerah dalam meningkatkan pajak daerah memiliki kepentingan – kepentingan yang berkaitan langsung dengan pengembangan daerah dan kesejahteraan masyarakat. Dinas Pendapatan Daerah sebagai ujung tombak pembangunan dalam bidang keuangan menjadi acuan dalam pemenuhan kebutuhan – kebutuhan masyarakat yang berupa pengadaan fasilitas umum yang menunjang kegiatan – kegiatan masyarakat di kabupaten Seruyan.

Manfaat – manfaat yang didapat dari kebijakan yang diterapkan oleh dinas Pendapatan daerah kabupaten Seruyan adalah kabupaten Seruyan tidak memiliki ketergantungan yang mendasar pada DAU yang di berikan pemerintah pusat dalam pengelolaan daerah. Kabupaten Seruyan sebagai kabupaten hasil otonomi diharapkan dapat mengembangkan sumberdaya yang dimiliki baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya alam yang sangat melimpah di kabupaten Seruyan. Peningkatan pajak yang digalang Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Seruyan tidak lain juga untuk peningkatan taraf hidup masyarakat serta dapat mengurangi tingkat kemiskinan masyarakat.

Hal lain dapat di lihat dengan adanya semangat kerja dari para staf Dinas Pendapatan Daerah dalam melaksanakan tugas di kantor maupun di lapangan,

Program – program yang dibuat guna menunjang kebijakan – kebijakan dari Dinas Pendapatan Daerah adalah sangat berperan penting untuk menunjang peningkatan pajak yang diharapkan. Program – program tersebut adalah :

1. Meningkatkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah ( PAD), program ini dapat dilaksanakan dengan mengali sumber – sumber pendapatan selain pajak seperti retribusi daerah, dana perimbangan, dll.
2. Meningkatkan jumlah penerimaan realisasi PBB
3. Meningkatkan jumlah pegawai yang berkualitas dan loyalitas dalam menjalankan tugas
4. Meningkatkan sarana dan prasarana kantor yang dapat menjadi motivasi bagi para pegawai untuk meningkatkan pendapatan daerah
5. Meningkatkan sumber pembiayaan pembangunan daerah
6. Meningkatkan pengetahuan sistem akuntansi keuangan

Kebijakan yang dibuat oleh Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Seruyan belandaskan kepada peraturan daerah kabupaten induk pada awal – awal pembentukan kabupaten Seruyan yang baru, perundang – undangan daerah kabupaten Seruyan yang berkaitan dengan pendapatan daerah dan perpajakan daerah, SKPD teknis serta sumber daya manusia yang terkait dengan pembuatan serta pelaksanaan kebijakan tersebut.

Dalam hal pelaksanaan kebijakan tidak dapat berjalan dengan lancar tanpa adanya dukungan – dukungan dari pihak yang terkait dalam peningkatan pendapatan

Pemerintah Daerah, Dinas pendapatan Daerah, masyarakat khusus yaitu masyarakat yang menjadi wajib pajak serta masyarakat umum yaitu seluruh masyarakat yang merasakan manfaat pajak tersebut.

Pengadaan sumber daya terutama teknologi dan keuangan guna menunjang pelaksanaan kebijakan sangat penting sehingga aparatur pelaksana kebijakan dapat dengan mudah mengakses segala kebutuhan yang dapat menunjang kinerja baik dari para aparatur.

Pemerintah sebagai pelaksana kebijakan sangat berhubungan erat dengan masyarakat sebagai pengawas yang merasakan langsung dampak kebijakan tersebut. Dengan demikian sikap masyarakat hendaknya aktif dan selalu terbuka dalam melihat dan mengawasi pelaksanaan kebijakan tersebut dan pemerintah sebagai pelaksana harus melaksanakan dengan serius dan sungguh – sungguh agar tercapai yang diharapkan.

Pelaksanaan strategi untuk peningkatan pendapatan asli daerah Dinas Pendapatan Daerah Seruyan mealukan upaya melalui :

#### **1. Instensifikasi**

Upaya peningkatan pendapatan asli daerah melalui upaya instensifikasi adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam menjalankan program – program dari kebijakan yang sudah ditetapkan.



**Tabel 3.2**  
**Kebijakan Instensifikasi DISPENDA Kabupaten Seruyan**

Kebijakan	Program	Kegiatan
Instensifikasi	1. Program pelayanan admistrasi perkantoran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penyediaan jasa Surat Menyurat</li> <li>b. Penyedian jasa komunikasi, sumber daya alam, listrik</li> <li>c. Penyediaan jasa administrasi keuangan</li> <li>d. Penyediaan jasa kebersihan</li> <li>e. Penyediaan ATK</li> <li>f. Penyediaan barang cetakan dan pengadaan</li> <li>g. Rapat koordinasi dan konsultasi ke/ luar daerah</li> </ul>
	2. Program peningkatan sarana dan prasaran aparatur	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemeliharaan rutin gedung</li> <li>b. Pemeliharaan rutin perlengkapan gedung</li> </ul>

Dalam pelaksanaan peningkatan pajak daerah di kabupaten Seruyan di terapkan beberapa aspek yang dapat mempengaruhi peningkatan pajak daerah sehingga menunjang pendapatan asli daerah. Aspek – aspek tersebut adalah :

**a. Aspek pelaksanaan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan Pengelolaan PAD**

Penyelenggaraan desentralisasi di Indonesia terkait erat dengan pola pembagian wewenang antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, karena di dalam penyelenggaraan desentralisasi selalu terdapat dua elemen penting.

secara hukum dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus bagian-bagian tertentu urusan pemerintahan.

Oentarto dalam seminar nasional yang bertemakan “Setahun Implementasi Kebijaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia” mengemukakan bahwa ada tujuan utama yang ingin dicapai melalui kebijakan desentralisasi yaitu tujuan politik dan tujuan administrasi. Tujuan politik akan memposisikan pemerintah daerah sebagai media pendidikan politik bagi masyarakat tingkat lokal dan secara agregat akan berkontribusi pada pendidikan politik tingkat nasional untuk mempercepat terwujudnya masyarakat madani dan yang paling penting adalah mendekatkan pelayanan umum pemerintahan yang berhubungan dengan keberadaan masyarakat. Sedangkan tujuan administrasi akan memposisikan pemerintah daerah sebagai unit pemerintahan tingkat lokal yang berfungsi untuk menyediakan pelayanan masyarakat secara efektif, efisien dan hasil yang baik.<sup>21</sup>

Mengingat urusan pemerintahan bersifat dinamis maka dalam penyebarannya selalu mengalami perubahan dari masa ke masa sehingga untuk menjamin kepastian, perubahan-perubahan tersebut perlu didasarkan pada peraturan perundang-undangan. Oleh sebab itu selalu ada dinamika pembagian lingkup pemerintahan, termasuk juga dalam sistem Pemerintahan Kabupaten Seruyan. Sebagai bagian dari optimalisasi pelayanan kepada masyarakat luas, maka kebutuhan struktur dalam lingkup pemerintahan kabupaten harus

---

<sup>21</sup>Mawardi, Oentarto. 2002. *Setahun Implementasi Kebijakan Otda di Indonesia*, dalam *Seminar Nasional Setahun Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah* program S2 Politik Lokal dan Otonomi

disesuaikan dengan tingkat kebutuhan pelayanan kepada masyarakat yang harus dipenuhi dan juga harus melihat kemampuan dari aparaturnya yang ada, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Melihat kenyataan di atas maka Pemerintah Kabupaten Seruyan juga harus memperhatikan kondisi internal dan eksternal, sehingga proses perencanaan keorganisasian dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sesuai dengan Undang-undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, APBD bersumber dari PAD dan penerimaan berupa dana perimbangan yang bersumber dari APBD. Sumber PAD diharapkan menjadi salah satu sumber pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah, untuk meningkatkan dan pemerataan kesejahteraan masyarakat.

Melihat tugas di atas maka pengelolaan pendapatan daerah dilakukan melalui beberapa tahap, yang tentunya membutuhkan waktu dalam menyelesaikan persoalan baik pajak maupun retribusi. Persoalan waktu ini menjadi perhatian bagi pihak Pemkab, dimana meja (atau seksi) yang harus dilalui cukup banyak. Walaupun terlihat efektif, karena ada spesialisasi, namun membutuhkan SDM yang banyak serta waktu yang tidak sedikit. Dengan kenyataan yang ada maka struktur tersebut dapat dikatakan tidak mengandung unsure efisiensi kerja, sehingga fungsi pelayanan publik yang harus diemban oleh Pemerintah Kabupaten Seruyan melalui Dinas Pendapatan Daerah dapat dikatakan optimal, apalagi tugas kerja untuk peningkatan penerimaan pajak

harus terus diutamakan guna meningkatkan PAD Kabupaten Seruyan. Kondisi ini diakui oleh kepala dinas, bahwa sistem kerja yang baru ini membuat kerja lebih efektif, mengingat semua pengelolaan pajak ada disatu atap. Berikut penjelasannya<sup>22</sup> :

“Perubahan struktur pada system pengelolaan pajak memang membawa dampak yang luas, bila dahulu semua urusan pajak dikerjakan oleh beberapa seksi, namun dalam struktur yang baru maka semuanya diatur dalam satu atap. Saya berharap system satu atap ini akan memberikan kemudahan dalam pengelolaan pendapatan daerah di Seruyan sehingga dapat lebih efektif dan efisien.”

Efisiensi pelayanan baik dari sisi input maupun output jangan sampai membebani masyarakat dengan tindakan pemaksaan ataupun pengguna jasa harus mengeluarkan uang lebih untuk mendapatkan pelayanan, secara prinsip harus mengeluarkan uang lebih untuk mendapatkan pelayanan, secara prinsip seharusnya pelayanan yang terbaik harus dapat dinikmati oleh publik secara keseluruhan. Efisiensi pada sisi input dipergunakan untuk melihat sejauh mana kemudahan akses publik terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan, apakah masyarakat harus mengeluarkan biaya lebih untuk dapat memperoleh pelayanan yang terbaik dari birokrasi. Demikian pula pelayanan pada sisi output dipergunakan untuk melihat pemberian produk pelayanan oleh birokrasi tanpa disertai tindakan pemaksaan kepada publik untuk mengeluarkan biaya lebih dalam pelayanan.

Beberapa hal yang saat ini menjadi acuan Dinas Pendapatan Daerah dalam pengelolaan pajak antara lain ;

<sup>22</sup>Wawancara dengan sekretaris dinas pendapatan daerah kabupaten Seruyan bapak Drs. Gembong Setiawan, MM.

## 1) Hasil

### a) Kontribusinya signifikan :

Menekankan bahwa sumber pendapatan daerah layak dikelola adalah sumber penerimaan yang dapat memberikan sumbangan atau kontribusi yang cukup;

### b) Hasil bersihnya positif

Cukup memberikan kontribusi yang berarti pada pembiayaan penyediaan barang dan jasa publik, dan lebih penting cukup untuk menutup biaya yang dikeluarkan dalam mengumpulkan sumber penerimaan tersebut.

### c) Elastic

Sumber penerimaan yang baik harus elastik terhadap perubahan-perubahan pada variable yang mempengaruhi besarnya basis sumber penerimaan yang bersangkutan, misalnya tingkat inflasi, perubahan pendapatan masyarakat, perubahan jumlah penduduk. Pentingnya elastic dikarenakan tiga hal. Pertama, meningkatnya jumlah pengeluaran pemerintah harus sejalan dengan meningkatnya pendapatan, jumlah penduduk dan harga, kendati meningkatnya biaya ketiga variable tersebut berpengaruh positif pada perluasan basis sumber penerimaan daerah. Kedua, dengan sumber penerimaan yang elastic pemerintah kabupaten tidak perlu mengambil tindakan yang kurang populer secara

d) Tidak terlalu berfluktuasi

Selain cukup dan elastik dilihat dari sisi hasil, sumber penerimaan yang baik seharusnya tidak berfluktuasi terlalu tajam besarnya.

2) Adil

Bahwa beban untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran publik harus ditanggung oleh seluruh anggota masyarakat sesuai dengan kekayaan atau kemampuan. Kriteria ini memiliki tiga dimensi keadilan, yaitu :

a) Adil secara horizontal

Bahwa anggota masyarakat dengan tingkat pendapatan yang sama harus menyumbang kepada pemerintah daerah dalam jumlah yang sama tanpa mempedulikan sumber pendapatan anggota masyarakat tersebut.

b) Adil secara vertical

Konsep keadilan ini menyatakan bahwa anggota masyarakat dengan tingkat pendapatan yang berbeda dalam menyumbangkan kepada pemerintah daerah dalam jumlah yang berbeda pula.

c) Adil secara geografis

Konsep keadilan ini diartikan bahwa beban pembiayaan penyediaan barang dan jasa publik harus secara adil ditanggung bersama-sama oleh anggota masyarakat di wilayah yang berbeda-beda. Apabila jenis dan kualitas barang dan jasa yang diterima oleh masyarakat di dua wilayah yang berbeda adalah sama. Maka tidak adil apabila masyarakat di wilayah tersebut diharuskan membayar kompensasi penyediaan barang dan jasa

dalam jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan masyarakat di daerah.

### 3) Kapasitas Administrasi

Pada hakekatnya setiap sumber penerimaan mempunyai karakter dan tuntutan administrasi yang berbeda, sehingga dalam mempertimbangkan baik dan tidaknya suatu sumber pendapatan perlu diperhatikan kemampuan aparat yang menangani (guna menjawab tuntutan kapasitas administrasi yang berupa proses identifikasi obyek, penilaian obyek, pemungutan serta pengumpulan).

### 4) Dapat Diterima Secara Politis

Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan agar kriteria ini dapat dipenuhi. Aspek-aspek ini adalah bertentangan atau tidaknya pemanfaatan sumber tersebut dengan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat, pengaruh pemanfaatannya terhadap kepentingan kelompok masyarakat yang berpengaruh, frekuensi keputusan-keputusan yang harus dibuat dengan sumber-sumber pendapatan asli daerah.

### 5) Sesuai Untuk Dikelola oleh Daerah

- 1) Terdapat kejelasan kepada pemerintah daerah mana pendapatan asli daerah harus dibayarkan;
- 2) Obyek pendapatan asli daerah tidak dapat digeserkan ke wilayah lainnya;
- 3) Dapat ditangani dengan kapasitas administrasi yang ada di daerah.

Melihat penjelasan diatas tampak bahwa aspek kelembagaan dan ketatalaksanaan pengelolaan PAD dari Dinas Pendapatan Daerah telah dibuat sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan masyarakat. Pada kondisi ini maka diupayakan sumber daya yang dapat diberdayakan dan dioptimalkan peranannya dalam menunjang peningkatan serta pengelolaan PAD dilingkup wilayah Kabupaten Seruyan. Hal ini merupakan salah satu langkah konkret yang dilakukan guna meminimalisasi penyimpangan dalam pengelolaan keuangan daerah. Disisi lain masyarakat sebagai wajib pajak maupun wajib retribusi akan menerima pelayanan yang lebih konkrit, yaitu pelayanan yang tidak berbelit-belit sehingga waktu yang dialokasikan tidak terbuang sia-sia. Dengan struktur yang cukup 'ramping' maka terjadi pengalokasian SDM pada bidang-bidang pengelolaan PAD lainnya, namun demikian arahan kerja tetap mengarah pada visi dan misi Dinas Pendapatan Daerah.

#### **b. Peningkatan Kualitas SDM pengelola PAD**

Faktor lain yang sangat penting dalam rangka pengembangan otonomi daerah adalah aparatur pemerintah. Aparatur pemerintah daerah merupakan komponen penting yang perlu diperhatikan. Otonomi akan berlangsung secara efektif jika proses pemerintahan di daerah didukung oleh aparatur berkualitas. Sejalan dengan itu, kemampuan pegawai atau personil penting untuk dimasukkan sebagai salah satu dimensi dari otonomi, karena kualitas sumber daya aparatur ikut menentukan kemampuan dalam mewujudkan dua dimensi



Berdasarkan fungsi pemerintah dalam melakukan pelayanan umum terdapat tiga fungsi pelayanan. Pertama, pelayanan umum yang dilakukan dapat berupa *environmental service*, misalnya penyediaan sarana dan prasarana seperti jalan raya, jembatan, dan fasilitas umum lainnya, serta pelayanan yang diberikan terhadap *personel service* antara lain pelayanan pendidikan dan kesehatan, keagamaan dan sebagainya. Kedua, pelayanan *development service* yang bersifat *enabling* dan *facilitating* atau penyediaan sarana dan prasarana guna meningkatkan pertumbuhan perekonomian misalnya. Ketiga adalah pelayanan *protective service* yang bersifat pemberian pelayanan keamanan dan perlindungan.

Berdasarkan ketiga fungsi pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat luas. Pada kondisi ini peran aparatur dalam melakukan pelayanan hendaknya tetap memprioritaskan pada aspek kepentingan masyarakat luas, seperti bekerja secara efektif dan efisien, mengingat yang dilayani pada setiap periode kerja tidak sedikit. Untuk permasalahan ini, pihak Dinas Pendapatan Daerah tetap bekerjasama dengan pihak terkait, dengan mempersiapkan dan melatih tenaga teknis di lapangan untuk melakukan pendataan, penarikan dan pengumpulan PAD. Adapun sentral dari penarikan tetap pada tingkat kecamatan, dan kemudian didelegasikan kepada masing-masing kepala desa/kelurahan.

Pengelolaan penerimaan daerah idealnya harus berangkat dari seperangkat tolok ukur yang dapat dipegang untuk menentukan sumber-sumber penerimaan yang baik. Prinsip ini diperlukan guna menjaga agar berbagai

berada dijalur yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan adanya kriteria sumber penerimaan yang baik juga akan meningkatkan aparat untuk berkonsentrasi hanya pada pengelolaan sumber-sumber pendapatan yang benar-benar berharga untuk dikelola.

Walaupun kualitas pegawai telah dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan yang diperlukan, namun jika jumlahnya terlampau sedikit juga tidak akan memberikan efektivitas dalam pelaksanaan tugas pelayanan yang semakin lama semakin berat. Resiko kebutuhan pegawai dan jumlah penduduk yang dilayaninya juga perlu menjadi pertimbangan. Jumlah pegawai yang dibutuhkan dan dikaitkan dengan rasio antara pegawai dengan jumlah wajib pajak retribusi biasanya dapat dilihat melalui analisa kebutuhan pegawai (formasi).

Untuk rasio secara rincinya selalu ada perubahan setiap periodenya, mengingat wajib pajak di kabupaten Seruyan tidak konstan jumlahnya, berbeda dengan jumlah pegawai yang mengurus pajak. Untuk jumlah pegawai yang melayani pajak dan retribusi pada Dinas Pendapatan Daerah adalah 19 orang. Jumlah ini masih didukung oleh tenaga pemungut yang ada di setiap kecamatan. Dengan jumlah SDM yang dapat dikatakan cukup memadai membuat pengelolaan pajak dan retribusi di Kabupaten Seruyan diharapkan berlangsung dengan optimal. Kenyataan ini didukung oleh pernyataan Kepala Dispenda Kabupaten Seruyan<sup>23</sup>:

“Jumlah SDM yang ada di Dinas Pendapatan Daerah saya kira sudah memadai, terutama sekali pada sector pajak dan retribusi. SDM yang ada di sub din pajak masih didukung oleh tenaga pungut yang ada di setiap kecamatan, dan juga masih didukung oleh tim intensifikasi yang telah dibentuk, sehingga secara keseluruhan tidak ada masalah untuk SDM.”

Kiat lainnya yang dilakukan oleh pihak kabupaten adalah menginventarisir peraturan yang ada dan melakukan penyesuaian dengan Undang-undang yang sedang berlaku, melakukan penyesuaian tarif pajak dan retribusi, baik tarif yang terlalu tinggi maupun yang terlalu rendah sesuai dengan perkembangan daerah dan kemampuan masyarakat, memperluas obyek pajak dan retribusi, memperbaiki sarana dan prasarana pendukung yang ada.

Sehingga pelayanan lebih baik guna meningkatkan penerimaan pendapatan asli daerah, melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap personil dan pembinaan tertib administrasi, serta meningkatkan SDM dengan selalu mengikutsertakan pada aparatur dalam setiap palatihan dan pendidikan yang diselenggarakan pihak provinsi maupun pusat.

Selain pendidikan formal yang dimiliki sebelum menjadi pegawai, pendidikan yang ditempuh selama bekerja (*in job training*) akan berpengaruh terhadap kualitas pegawai. Dalam hal ini pemerintah telah melakukan peningkatan kualitas pegawai melalui berbagai macam pelatihan, baik yang bersifat structural maupun non struktural. Pendidikan dan pelatihan selama dalam tugas (*in job training*) dapat meningkatkan mutu pegawai. Karena frekuensi dan peningkatan kualitas pelatihan untuk pegawai secara signifikan dapat meningkatkan kesiapan daerah untuk menerima otonomi

Pada saat ini jumlah tenaga teknis dilapangan dan aparatur di Dinas Pendapatan Daerah berjumlah 44 orang. Dengan jumlah yang dapat dikatakan memadai, dan dapat menjadi modal dalam mengintensifkan pengelolaan pajak. Salah satu upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai adalah melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat), baik diklat structural maupun diklat teknis fungsional.

Diklat struktural adalah pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial bagi pejabat struktural. Diklat ini meliputi diklat ADUM bagi pejabat eselon V, diklat ADUMLA bagi pejabat eselon IV, diklat SPAMA bagi eselon III, diklat SPAMEN untuk eselon II, dan diklat SPATI bagi eselon I. Pendidikan dan pelatihan teknis fungsional ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis pegawai.

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini disusun berdasarkan analisa kebutuhan pegawai. Selain diklat structural seperti yang telah dijelaskan diatas, untuk menambah kemampuan teknis pegawai juga diikutsertakan dalam diklat fungsional. Beberapa diklat fungsional yang diikuti oleh pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Seruyan adalah diklat keuangan daerah dan lain sebagainya.

Untuk data mengenai jumlah pegawai yang mengikuti diklat fungsional

**Tabel 3.3**

**Jumlah pegawai yang mengikuti diklat fungsional tahun 2007 - 2009**

No.	Jenis diklat	Tahun		
		2007	2008	2009
1	Diklat keuangan daerah	2	4	5
2	TOT Managemen Keuangan Berbasis Kinerja	2	3	5
3	Diklat Perpajakan Daerah	3	7	9
4	Diklat Perbendaharaan Daerah	3	5	5
5	Seminar Keuangan	10	15	17
Jumlah		20	34	41

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Seruyan Tahun 2005 - 2007

Dari data di atas dapat diketahui bahwa dari tahun 2005 - 2007 jumlah pegawai yang mengikuti diklat fungsional terus meningkat dari tahun 2005 sebanyak 20 pegawai dan tahun 2007 sebanyak 41 pegawai. Dengan anggaran yang terbatas maka sistem diklat yang dijalankan tetap diprioritaskan pada pegawai ditingkat dinas, dan belum mencakup pada tenaga punggut ditingkat kecamatan. Hal ini seperti yang diutarakan oleh sekretaris dinas berikut ini .<sup>24</sup>

“Sistem diklat memang tetap diprioritaskan pada tenaga teknis di dinas terlebih dahulu, itupun masih banyak yang belum mengikuti diklat fungsional. System ini akan diperluas di masa mendatang sampai dengan tenaga teknis lainnya ada di lapangan.”

Dengan demikian bila dikaitkan dengan konsep kepegawaian seperti yang dikemukakan oleh Kaho tentang jenis dan sifat *job description* yaitu

<sup>24</sup>Berdasarkan wawancara dengan bapak Drs. Gembong Setiawan sekretaris DisPenDa Seruyan tanggal 9 februari 2010

adanya perincian yang jelas akan memudahkan penempatan personil karena memungkinkan penempatannya disesuaikan antara tuntutan beban kerja sehingga kemampuan, pendidikan dan keahlian serta pengalaman kerja masing-masing pegawai.

Pendidikan dan pelatihan seharusnya bersifat pengembangan bagi karir pegawai yang bersangkutan. Pemberian pendidikan dan pelatihan kepada pegawai harus dikaitkan dengan pemberian tugas atau jabatan yang berisikan tanggung jawabnya yang lebih besar di kemudian hari. Dengan demikian pegawai yang telah mengikuti diklat struktural itulah yang sekiranya mampu menjadi tokoh sentral dalam pengelolaan pajak di Kabupaten Seruyan.

Berkenaan dengan upaya peningkatan PAD Kabupaten Seruyan, kiat-kiat yang telah dilakukan oleh pemerintah kabupaten Seruyan berupa penyuluhan dalam upaya meningkatkan kesadaran masyarakat untuk memenuhi kewajibannya membayar pajak daerah dan restribusi, melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap petugas pemungut pajak, melakukan pendataan subyek pajak, serta melakukan penagihan secara aktif pajak tahun berjalan maupun tahun sebelumnya (pajak terutang). Langkah lainnya yang tidak kalah penting adalah proses intensifikasi sumber-sumber penerimaan yang telah ada.

Secara umum penerimaan yang ada selama ini banyak yang telah memenuhi target, namun target tersebut masih tergolong kecil bila dilihat potensi yang ada. Karena itulah perlu adanya penambahan target pajak sehingga

kelak akan berimplikasi pada perluasan obyek pajak, singkatnya masih banyak

penerimaan yang belum memenuhi harapan. Untuk itu, aparaturnya dituntut untuk lebih giat dalam memberikan penerangan dan penyuluhan kepada masyarakat, memperluas dan menagih ke obyek pajak-pajak, termasuk juga obyek pajak yang menunggak.

### **c. Peningkatan Sarana dan Prasarana**

Salah satu terobosan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi baik yang diarahkan melalui proses perkembangan dan pemberdayaan organisasi adalah dengan pengadaan atau penyediaan prasarana pendukung dalam jumlah yang cukup dan memadai. Sarana dan prasarana yang dimaksud menyangkut perangkat keras misalnya gedung/ruang, peralatan perkantoran (computer, kertas, meja, kursi) alat-alat komunikasi dan transportasi dan lain sebagainya.

Ketersediaan sarana dan prasarana operasional pada prinsipnya merupakan kebutuhan dasar yang tidak kalah pentingnya dengan ketersediaan sumber daya manusia maupun sumber daya keuangan, karena sarana dan prasarana ini juga memiliki akses dalam menunjang optimalisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Seruyan.

Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari, sarana dan prasarana kerja yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Seruyan

**Tabel 3.4.****Sarana dan Prasarana Dipenda Kabupaten Seruyan**

No.	Sarana dan Prasarana	Tahun		
		2007	2008	2009
1	Computer	4 unit	6 unit	8 unit
2	Pesawat Telephone	5 buah	7 buah	7 buah
3	Camera	2 buah	2 buah	2 buah
4	Mesin Ketik	11 buah	8 buah	8 buah
5	Meja Kerja, Meja Komputer, Meja Telephone	75 buah	82 buah	82 buah
6	Rak	4 buah	6 buah	6 buah
7	Kursi Kerja	40 buah	50 buah	50 buah
8	Kursi Tangan Besar	8 buah	11 buah	11 buah
9	Filling Kabinet	6 buah	11 buah	13 buah
10	Kipas Angin	7 buah	10 buah	10 buah
11	Almari	3 buah	3 buah	3 buah
12	Rak File	4 buah	4 buah	4 buah
13	OHP	2 buah	2 buah	2 buah
14	Wireless	2 buah	2 buah	2 buah
15	Mobil	4 buah	4 buah	4 buah
16	Sepeda Motor	35 buah	35 buah	41 buah
18	Kursi rapat	30 buah	30 buah	30 buah
19	AC	7 buah (1 rusak)	9 buah	9 buah
20	Meja rapat	4 buah	4 buah	4 buah
22	Laptop	4 buah	6 buah	7 buah



Melihat kenyataan bahwa tidak semua kebutuhan dapat terpenuhi secara bersamaan, maka Kabupaten Seruyan menerapkan strategi yang digunakan dalam menyusun skenario dalam pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana operasional yakni didasarkan pada skala prioritas. Sedangkan untuk kebutuhan yang kurang begitu mendesak menjadi prioritas kedua dengan maksud bahwa untuk waktu atau tahun berikutnya dapat terpenuhi.

Meskipun pemenuhan terhadap kebutuhan sarana dan prasarana telah diupayakan namun sampai saat ini masih dijumpai sedikit adanya kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan, sebagai contohnya adalah masih terbatasnya ketersediaan unit computer pada setiap unit kerja yang ada, kenyataan tersebut berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, oleh sebab itu penulis berkesimpulan bahwa penggunaan skala prioritas pada dasarnya dapat digolongkan sebagai wahana untuk mengurangi adanya kesenjangan antara ketersediaan dan kebutuhan terhadap sarana dan prasarana dilingkungan Kabupaten Seruyan.

## **2. Ekstensifikasi**

Upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah (Dinas Pendapatan Daerah) dalam menjalankan program-program dari kebijakan yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah dengan melakukan penggalian sumber-sumber pendapatan baru yang tidak boleh bertentangan dengan kebijakan politik regional

Adapun kegiatan ekstensifikasi adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.5**

**Kebijakan Ekstensifikasi DIPENDA Kabupaten Seruyan**

<b>KEBIJAKAN</b>	<b>PROGRAM</b>	<b>KEGIATAN</b>
II. Ekstensifikasi	1. Pengembangan dan Penggalian Sumber-sumber Pendapatan Daerah	a. Pendapatan dan Pengawasan Obyek Pajak Daerah b. Pengembangan Pajak Daerah c. Menumbuhkan Partisipasi Wajib Pajak

*Sumber : DIPENDA Kab. Seruyan*

Program dan penggalian sumber-sumber pendapatan daerah yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Seruyan yaitu melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

**a. Sistem Pengawasan Obyek Pajak**

Dalam sejarah pengelolaan pajak Kabupaten Seruyan banyak ditemui titik lemah yang menyebabkan banyak target pajak yang tidak tercapai. Dari berbagai penyebab tersebut antara lain berkuat pada tiga hal. Pertama aparatur pengelola (beserta system sanksinya), yang terkadang tidak konsisten dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, baik dalam tingkat penyuluhan maupun pengelolaan pemungutan pajak di masyarakat. Kedua, masyarakat sebagai wajib pajak, yang seringkali tidak mematuhi batas waktu penyetoran pajak dan tidak sedikit yang mangkir dalam pembayaran. Ketiga adalah kondisi sosial ekonomi

masyarakat yang notabene seringkali mengalami fluktuasi...

Berdasarkan kajian Pemerintah Kabupaten Seruyan diidentifikasi faktor-faktor makro yang mempengaruhi besar kecilnya penerimaan PAD di Kabupaten Seruyan, yaitu :

- 1) Kondisi perekonomian dan pertumbuhan ekonomi;
- 2) Kondisi sarana dan prasarana yang ada;
- 3) Pemahaman masyarakat terhadap pentingnya fungsi pajak dan retribusi bagi pengembangan daerah;
- 4) Sistem pengawasan yang efektif dengan disertai penerapan sanksi hukum yang adil dan tegas terhadap pelanggaran Perda tentang pajak daerah serta *rewards* bagi wajib pajak dan petugas;
- 5) Transparansi tentang manajemen penerimaan dan penggunaan pajak daerah kepada masyarakat;
- 6) Kondisi keamanan yang menjamin iklim usaha yang kondusif sehingga tercipta pertumbuhan ekonomi secara optimal.

Dalam upaya untuk meningkatkan pendapatan dari sektor pajak, ternyata berpedoman pada aturan yang ada, baik itu peraturan daerah maupun keputusan di atasnya seperti Kepmendagri tahun No.178 tahun 1997 tentang pedoman tata cara pemungutan pajak daerah. Sistem pengelolaan pajak di kabupaten Seruyan sebagai sebuah sistem tentunya memiliki standar pelaksanaannya, yaitu mulai dari tata cara pendaftaran sampai dengan tata cara pemungutan. Sesuai ketentuan

### 1) Tata cara pendaftaran dan pendataan

Untuk mendapatkan data wajib pajak dilaksanakan pendaftaran dan pendataan terhadap wajib pajak baik yang berdomisili di dalam maupun di luar wilayah daerah yang memiliki obyek pajak di wilayah daerah yang bersangkutan.

Kegiatan ini dilakukan dengan memberikan formulir, setelah itu petugas pajak mencatat formulir pendaftaran dan pendataan yang dikembalikan oleh wajib pajak dalam Daftar Induk Wajib Pajak berdasarkan nomor urut yang digunakan sebagai NPWPD, wajib pajak kemudian mengisi SPTPD. Isian di atas kemudian dicatat dan dituangkan dalam berkas atau kartu data yang merupakan hasil akhir yang akan dijadikan sebagai dasar dalam perhitungan dan penetapan pajak terutang.

### 2) Tata cara perhitungan dan penetapan pajak

Berdasarkan SPTPD, kepala daerah merupakan pajak terutang dengan menerbitkan SKPD. Apabila SKPD tidak atau kurang dibayar lewat waktu paling lama 30 hari sejak SKPD diterima, dikenakan sanksi administrasi berupa bunga 2 persen sebulan dan ditagih dengan menerbitkan STPD.

### 3) Tata cara pembayaran

Pembayaran pajak dilakukan di kas daerah atau tempat lain yang ditunjuk oleh kepala daerah sesuai waktu yang ditentukan dalam SPTPD, SKPD, SKPDKB, SKPDKB, SKPDKBT dan STPD.

Apabila pembayaran pajak dilakukan ditempat lain yang ditunjuk, hasil penerimaan pajak disetor ke kas daerah selambat-lambatnya 1 x 24 jam atau dalam waktu ditentukan oleh kepala daerah. Pembayaran pajak ini harus dilakukan secara sekaligus atau lunas.

#### 4) Tata cara pembukuan dan pelaporan

SPTPD, SKPD, SKPDKB, SKPDKBT, dan STPD, dicatat dalam buku menurut jenis pajak sesuai dengan NPWPD. Besarnya penetapan dan penerimaan pajak dihimpun dalam buku jenis pajak, atas dasar buku itu dibuat daftar penetapan, penerimaan dan tunggakan perjenis pajak. Selanjutnya dibuat laporan realisasi penerimaan dan tunggakan per jenis pajak sesuai masa pajak.

#### 5) Tata cara penagihan pajak

Surat teguran atau surat peringatan atau surat lain yang sejenis sebagai awal tindakan pelaksanaan penagihan pajak dikeluarkan 7 hari sejak jatuh tempo pembayaran. Dalam batas waktu itu wajib pajak harus melunasi pajak yang terutang. Apabila jumlah pajak yang masih harus dibayar tidak dilunasi dalam jangka waktu tersebut, jumlah pajak harus dibayar ditagih dengan surat paksa, dan kemudian akan dilanjutkan dengan surat perintah melaksanakan penyitaan.

Sistem pengelolaan pajak terutama pendataan memang telah dijalankan dengan baik oleh tenaga teknis di lapangan yang dalam hal ini lebih banyak adalah tenaga pungut di setiap kecamatan. Dalam menjalankan proses pendataan



## 2) Pajak Reklame

Obyek pajak adalah semua penyelenggaraan reklame, yang meliputi :

- a) Reklame papan/billboard/megatran;
- b) Reklame kain;
- c) Reklame melekat;
- d) Reklame selebaran;
- e) Reklame berjalan;
- f) Reklame udara;
- g) Reklame suara;
- h) Reklame slide/film;
- i) Reklame peragaan;

Dasar pengenaan pajak adalah nilai sewa reklame yang dihitung berdasarkan pemasangan, lama pemasangan, nilai strategis, lokasi dan jenis reklame.

Besarnya pajak ditetapkan sebesar 40 persen dari dasar pengenaan pajak.

## 3) Pajak Pengambilan dan Pengolahan Bahan Galian Gol. C

Obyek pajak adalah eksploitasi bahan galian golongan c yang meliputi antara lain asbes, batu tulis, batu kapur, batu apung, garam batu, grafit, kaolin, kalsit, magnesit, nitrat, pasir, kerikil, phospat, tawas, zeolit, batu gunung dan sebagainya. Dasar pengenaan pajak adalah nilai jual hasil eksploitasi bahan galian golongan C, sementara besarnya tarif pajak ditetapkan sebesar 20 persen dari dasar pengenaan pajak.

#### 4) Pajak Bumi dan Bangunan

Objek pajak adalah bumi dan / atau bangunan yang berdiri di atasnya yang dimiliki dan atau dikuasai oleh orang / badan usaha, selain untuk atau kecuali milik pemerintahan atau digunakan untuk fasilitas / kepentingan umum atau sosial. Dasar pengenaan pajak adalah nilai jual objek pajak yang disesuaikan dengan letak dan tempatnya apakah termasuk di jalan yang strategis atau di jalan altereli. Sedangkan tariff pajak yang di kenakan adalah 0,5 persen dari dasar pengenaan pajak.

Melihat penjelasan diatas tampak bahwa mekanisme pengelolaan pajak sebenarnya telah ada pedomannya, yaitu Perda. Namun semikian dalam tahap pelaksanaan seringkali terjadi penyimpangan, baik yang dilakukan oleh wajib pajak sendiri maupun petugas penarik pajak. Untuk wajib pajak permasalahan yang ada umumnya masih berkisar pada minimnya kesadaran mereka untuk membayar sesuai dengan yang ditetapkan dan juga waktu pembayarannya. Tak jarang petugas harus melakukan jemput bola untuk sekedar mengingatkan ataupun melakukan tindakan tegas.

Mekanisme pengawasan yang ada saat ini masih secara global, artinya pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pengawas Daerah (Bawasda) Kabupaten maupun Provinsi merupakan pengawasan pada Dispenda dan tidak dilakukan secara detail. Oleh karenanya untuk membuka peluang peningkatan pendapatan pajak di masa yang akan datang, sistem pengawasan secara internal

diagar lebih diintensifkan lagi. Untuk permasalahan ini maka dilakukan



pelaporan secara berjenjang dan diberikan batas waktu tertentu. Menurut sekretaris Dispenda Seruyan:

“Untuk mengoptimalkan pendapatan sektor pajak, pengawasan yang ketat merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan, namun demikian ini juga tergantung dari sistem, pengawasan yang ada dilingkungan Pemkab sendiri. Pada sistem kerja kami, kami tetap mempercayakan kepada petugas yang ada di lapangan dalam mengelola pajak, dan standar yang digunakan adalah tetap berupa isian formulir yang telah diisi wajib pajak”.

## **b. Pengembangan Obyek Pajak**

Untuk hal teknis pengembangan pengelolaan pajak daerah di kabupaten Seruyan ternyata dilakukan pada beberapa jenis pajak yang dianggap sangat potensial kontribusinya terhadap PAD, dan juga disertakan estimasi pendapatan yang dapat diperoleh, lebih jelasnya diuraikan berikut ini :

### **1) Pajak Hotel dan Restoran**

Banyaknya obyek wisata di Kabupaten Seruyan yang menarik para wisatawan tersebut membutuhkan fasilitas penginapan dan rumah makan. Pada kondisi ini maka pihak pengelola hotel maupun restoran dapat semaksimal mungkin berusaha agar wisatawan tersebut tinggal lebih lama diSeruyan. Dengan demikian maka pendapatan yang diterima oleh hotel maupun restoran juga akan meningkat. Langkah berikutnya adalah menaikkan tarif hotel dan harga makanan secara berkala, dimana para pengusaha umumnya mempunyai kecenderungan untuk menaikkan tarif dan harga makanan untuk menyesuaikan dengan kondisi biaya produksi.

Adanya hotel dan restoran yang belum terdata secara maksimal maka pihak pengelola pajak mengusahakan melakukan inventarisasi secara berkala. Cara ini bertujuan terjadi penambahan wajib pajak baru terutama dari restoran atau rumah makan yang selama ini belum melakukan pembayaran pajak hotel dan restoran. Pada tahap ini bagian pajak mencoba melakukan mekanisme kontrol, yaitu dengan menyediakan kwitansi/nota bagi semua wajib pajak hotel dan restoran.

Pajak hotel dan restoran merupakan salah satu obyek pajak yang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang nyata terhadap PAD. Potensi penerimaan pajak hotel dan restoran didasarkan pada analisis pertumbuhan.

Ada pengecualian pajak pada penginapan yang amat sederhana atau rumah makan yang biasa dikunjungi oleh masyarakat berekonomi lemah. Pengecualian ini dikarenakan dua hal, yaitu beban pajak selalu dikenakan kepada konsumen, sehingga kalau dikenakan pajak maka akan menambah beban bagi masyarakat yang kurang mampu. Kedua, untuk memajukan pengusaha kecil yang bergerak disektor itu, sehingga dengan pembebasan pajak yang bersangkutan mendapat kelonggaran untuk mengembangkan dan meningkatkan usahanya.

Dalam penentuan pajak terhutang bagi pemilik rumah makan atau penginapan ataupun restoran, pemerintah kabupaten mengalami kesulitan.

Sebab disatu sisi kalau menentukan terlalu rendah dapat merugikan

pemerintah kabupaten (PAD), tetapi disatu sisi lain kalau ditetapkan terlalu tinggi dapat menyulitkan wajib pajak.

Oleh karena itu penentuan pajak terhutang dilakukan dengan hati-hati agar tidak merugikan kedua belah pihak. Ada empat langkah yang dilakukan dalam menentukan besarnya pajak terhutang. Pertama, dihitung masa pajak; Kedua, penanggung pajak wajib mengisi SPT setoran masa dengan jelas, benar, lengkap dan ditandatangani serta disampaikan tepat pada waktunya; Ketiga, pemerintah kabupaten melakukan observasi sekitar dua atau tiga minggu ke obyek pajak, dan hasilnya dibagi perhari; Keempat, pemungut pajak wajib membuat pembukuan tentang jumlah pemasukan dari wajib pajak.

## 2) Pajak Reklame

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Seruyan diketahui bahwa banyak papan reklame yang ada, 15 persen lebih di antaranya belum dipungut pajak, terutama papan reklame yang sifatnya insidental. Melihat kondisi ini bagian pajak melakukan peningkatan mekanisme kontrol, terutama dalam tahap sidak ke lapangan. Namun dengan jumlah petugas yang terbatas, maka kegiatan ini dijalankan tidak hanya untuk pajak reklame saja tetapi juga pada obyek pajak lainnya (bersamaan).

Proses peningkatan pajak reklame juga dilakukan dengan melakukan penataan system atau titik reklame dan pelelangan titik reklame yang

diidentifikasi, dan dihasilkan pemetaan serta selanjutnya akan disesuaikan dengan besarnya pajak yang harus dibayarkan.

Upaya lainnya yang dilakukan adalah melakukan pemberian sanksi secara tegas pada wajib pajak yang melanggar aturan. Sanksi tersebut berupa pembongkaran reklame, utamanya bagi obyek terpasang tidak sesuai dengan peraturan yang ada.

Besarnya pajak reklame dalam satu tahun bergantung pada banyaknya reklame, lama pemasangan dan tarifnya. Penerimaan reklame ini cukup sulit untuk diprediksi, karena sangat dipengaruhi oleh kondisi perekonomian, baik mikro maupun makro.

### 3) Pajak Pengambilan dan Penggolongan Galian Golongan C

Untuk pengelolaan pada sektor ini ternyata lebih difokuskan pada mekanisme kontrol pada masing-masing lokasi dimana galian itu berada. Pola pembayaran yang ada saat ini adalah setiap wajib pajak akan membayarkan pajak sesuai dengan perkiraan mereka sendiri, hal ini lebih dikarenakan jumlah barang galian yang keluar tidak dilakukan perhitungan dengan cermat. Dengan keterbatasan sumber daya yang ada, maka system pengawasan ini baru dilakukan pada beberapa lokasi yang mempunyai jumlah penggalian cukup besar dan lokasi lainnya masih dalam tahap

**c. Menumbuhkembangkan partisipasi Wajib pajak**

Petugas mempunyai peran aktif dalam proses dan pelaksanaan yang akan membawa kedekatan dengan masyarakat. Kedekatan ini pada akhirnya dapat menimbulkan rasa simpati yang menghasilkan kepercayaan dengan masyarakat khususnya wajib pajak. Hal ini pada akhirnya akan bermanfaat dan berpengaruh terhadap pembayaran pajak di Kabupaten Seruyan. Petugas pajak yang merupakan mata rantai komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat sehingga petugas pajak mempunyai kecakapan tersendiri antara masyarakat dengan cara sering berkomunikasi dan berinteraksi dengan rasa saling percaya. Kedekatan ini pun akan membuat seorang petugas menjadikan wajib pajak patuh dan menuruti terhadap apa yang menjadi kewajiban.

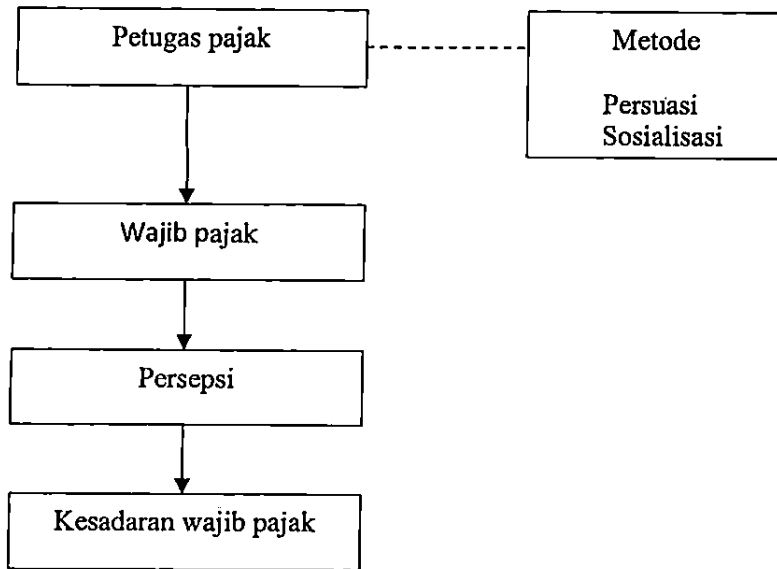
Dari hasil penelitian tentang peranan petugas pajak di Kabupaten Seruyan diketahui bahwa peranan petugas antara lain mulai dari proses pendataan terhadap obyek pajak, pembagian SPPT, penarikan pajak masyarakat sampai dengan pelaporan terhadap hasil kerjanya merupakan suatu pekerjaan yang tidak mudah. Keberhasilan terhadap pembayaran ini tidak terlepas dari partisipasi masyarakat di wilayah Kabupaten Seruyan.

Peraturan diatas juga berlaku bagi petugas pajak yang berdinias atau melakukan tugasnya di Kabupaten Seruyan. Tugas yang mereka emban termasuk tugas yang tidak ringan. Peranan petugas pajak adalah harus mampu mengoptimalkan pada masyarakat untuk berperan aktif dalam pembayaran pajak. Peranan petugas juga harus dapat menunjukkan perubahan yang diharapkan dengan mensosialisasikan kesadaran masyarakat dengan anjuran

sehingga keberhasilan pajak dapat terwujud. Pengetahuan tentang pajak juga harus dimiliki oleh petugas terutama dalam tata cara pembayaran mekanisme pembayaran dan hal-hal lain yang berhubungan dengan masalah pekerjaan.

Peranan petugas yang tidak kalah pentingnya untuk keberhasilan pajak adalah hubungan yang erat dengan masyarakat dalam pembayaran pajak. Petugas pajak merupakan *agent of change* yang menjadi penghubung antara masyarakat sebagai wajib pajak dengan pemerintah. Untuk kelancaran pelaksanaan pembayaran pajak ini maka berbagai upaya dilakukan dengan interaksi sehingga memunculkan persepsi terhadap pembayaran pajak demi kelancaran pajak. Dengan kata lain upaya mereka dalam melakukan sosialisasi ataupun melakukan penyuluhan pajak, bertujuan untuk mempersuasi masyarakat Seruyan secara umum.

Dengan harapan kelak akan muncul persepsi yang positif dari masyarakat terhadap pajak itu sendiri. Salah satu metode yang digunakan adalah dengan menginformasikan tentang pentingnya membayar pajak dan sekaligus manfaat yang akan dirasakan masyarakat secara langsung maupun tidak langsung dengan pembayaran pajak tersebut. Lebih jelasnya mengenai hubungan peranan petugas pajak sampai dengan timbulnya kesadaran wajib pajak digambarkan dalam gambar berikut ini:



**Gambar 3.1**

**Hubungan Antara Petugas Pajak dengan Wajib Pajak**

Dari gambar diatas diketahui bahwa informasi memegang peranan yang tidak simpel, tingkat dari subyek (petugas pajak) ke masyarakat wajib pajak. Tingkat informasi seseorang merupakan dasar menganalisis ketergantungan informasi dari orang tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa petugas pajak dalam mendapatkan informasi pun tergantung dari pengetahuannya. Kondisi inilah yang mempengaruhi terhadap pengetahuan wajib pajak dimana informasi yang diperoleh wajib pajak pun akan tergantung dari petugas pajak itu sendiri. Perlunya pengetahuan petugas supaya keberhasilan pembayaran dapat tercapai dengan baik maka peningkatan dengan proses belajar maupun pengetahuan petugas ditingkatkan.

Dengan melihat jumlah personel petugas yang ada saat ini serta sumber daya yang lainnya dan juga melihat kondisi masyarakat Seruyan yang heterogen, maka sekali lagi tugas ini cukup berat bagi mereka untuk dapat membawa tingkat kesadaran kepada titik puncaknya yaitu agar wajib pajak dapat selalu membayar pajak berdasarkan kesadarannya masing-masing dan selalu tepat waktu.

Pada dasarnya kelancaran dan keberhasilan pajak adalah ditentukan oleh masyarakat itu sendiri. Tetapi peranan petugas pajak tetap mempunyai porsi tersendiri terhadap wajib pajak. Agar pengaruh petugas dapat dimaksimalkan maka perlu ditingkatkan kesadaran petugas dan tanggung jawabnya terhadap pelaksanaan pembayaran pajak. Dari uraian di atas menunjukkan bahwa peranan petugas pajak di Kabupaten Seruyan dapat dikatakan sudah cukup maksimal.

Peranan petugas di Kabupaten Seruyan adalah menyukseskan pembayaran pajak sampai dengan evaluasi hasil kerjanya. Hal ini dilakukan bahwa peranannya yang mengatur perilaku orang-orang supaya mematuhi peraturan yang ada, merupakan pekerjaan yang membutuhkan ketekunan dan keahlian tersendiri. Sebab untuk membawa masyarakat menuju masyarakat yang taat pajak tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Perlunya kerja dari pendataan sampai pelaporan membutuhkan waktu yang tidak sedikit.

Faktor penghambat pembangunan seperti kesulitan dana harus dapat dimanfaatkan oleh petugas pajak dalam melakukan penyuluhan pentingnya

membayar pajak. Titik awal yang harus dimiliki oleh wajib pajak adalah kesadaran



wacana masyarakat terhadap masalah pembangunan sekitar, yang pada tahap selanjutnya akan membawa masyarakat kepada kepedulian terhadap pembangunan daerah sekitar. Disinilah sebuah persepsi baru hasil rangsangan petugas pajak dapat tercapai. Persepsi yang tentunya akan membawa masyarakat mengenal dan mengetahui arti pentingnya membayar pajak, dan juga mengetahui alokasi dana pajak yang mereka bayarkan dalam partisipasi ke pembangunan. Singkatnya pajak adalah dari, oleh dan untuk masyarakat.

Pada dasarnya masyarakat tidak merasa terbebani dengan membayar pajak sebab mereka sadar pajak harus dilunasi. Bahwa kemudahan pun didukung oleh pelayanan di Kabupaten Seruyan dengan pelayanan yang setiap hari kerja dan bahkan dapat dengan langsung membayar ke BPD. Hal yang lebih memudahkan lagi dapat menitipkan secara langsung kepada petugas pajak tanpa harus ditagih oleh petugas itu sendiri. Pelayanan pun telah ada hanya kembali lagi pada manusia itu sendiri dalam memahami dan kesadarannya dalam membayar pajak secara langsung. Hal ini membuktikan bahwa hubungan antar peran petugas pajak dan persepsi wajib pajak terhadap kesadaran membayar pajak adalah saling berkaitan. Oleh karena itu perlunya kerjasama antara petugas pajak dan wajib pajak dapat menumbuhkan kesadaran yang lebih baik bagi kelangsungan pembangunan daerah ini. Proses di atas didukung oleh system ekstensifikasi berupa penyuluhan pajak secara terpadu, yang dikoordinasikan dengan penyuluhan PDB pada setiap kecamatan. Berikut merupakan Kerd

---

“Untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam membayar pajak memang telah dilakukan penyuluhan dalam forum formal dan informal.”

Penyuluhan dalam forum formal yaitu mengikuti penyuluhan PBB yang dilakukan oleh tim pemerintah Kabupaten Seruyan dan bekerjasama dengan tim pemungut. Sedangkan untuk penyuluhan informal masih dilakukan pada saat pendataan maupun beberapa proses pengelolaan pajak yang langsung mendatangi wajib pajak.

Proses diatas merupakan proses preventif, namun demikian bila masyarakat tetap masih membandel maka tindakan represif harus ditegakkan, sekaligus menjadi alat pembelajaran bagi masyarakat secara keseluruhan. Dalam hal wajib pajak lalai dalam melakukan kewajibannya dalam membayar pajak, maka pihak pemerintah kabupaten mengeluarkan surat ketetapan pajak. Surat ini dikeluarkan karena dua faktor yaitu pertama, apabila kewajiban SPT tidak dipenuhi tepat pada waktunya dan telah ditegur secara tertulis juga tidak disampaikan pada waktunya sebagaimana dimaksud dalam surat teguran, kedua, apabila pengisian SPT tidak sesuai dengan data yang sebenarnya. Demikian juga bila wajib pajak lalai dalam melakukan pembayaran pajak maka dalam waktu 3 tahun sesudah saat pajak terhutang atau berakhirnya masa pajak, pihak pemerintah kabupaten dapat mengeluarkan Surat Ketetapan Pajak Tambahan apabila berdasarkan hasil pemeriksaan atau keterangan lain ternyata jumlah pajak terhutang kurang atau tidak dibayar. Ketetapan pajak yang dimaksud ditambah dengan tambahan pajak sebesar 50% dari pajak yang terhutang.

Aturan yang ada dan berlaku sampai saat ini untuk memberika  
rnagsangan agar masyarakat sadar dalam membayar pajak adalah adanya denda.  
Keterlambatan pembayaran dikenakan sangsi administrasi berupa bunga 2%  
setiap bulan selambat-lambatnya 24 bulan dihitung mulai saat jatuh tempo.  
Penanggung pajak jawab menyetorkan pajak yang telah dipungut ke kas daerah  
atau melalui bendaharawan khusus penerima atau tempat lain yang ditunjuk.

“Dalam bekerja kami tetap mengacu pada aturan yang ada, sehingga  
proses keterlambatan pembayaran pajak yang dilakukan oleh wjaib pajak  
tetap akan dikenakan sangsi berupa penambahan bunga. Hal ini  
dilakukan juga untuk menyadarkan wajib pajak akan pentingnya  
membayar pajak tepat pada waktunya.”

Kondisi diatas merupakan fokus pada masing-masing subyek, yaitu  
aparatur dan wajib pajak. Keduanya sangat dimungkinkan untuk melakukan  
‘kompromi’. Hal ini banyak dialami oleh jenis pajak hotel dan restoran,  
penggalian golongan C, dikarenakan pemilik dengan sendirinya berfungsi  
sebagai pemungut pajak. Dalam kondisi tersebut timbul kesulitan dalam  
menentukan besarnya pembayaran pemungut pajak kepada Pemerintah  
Kabupaten Seruyan, sebab pemerintah daerah tidak mempunyai alat kontrol  
yang efektif yang dapat memantau setiap pembayaran pajak yang dilakukan oleh  
konsumen. Dalam hal ini dapat terjadi manipulasi yang dilakukan oleh  
pemungut pajak. Artinya pajak yang disetor tidak sesuai dengan pajak yang  
dipungut. Demikian juga dalam menentukan pemberitahuan pajak terutang bagi  
pemungut pajak (wajib pajak) dapat terjadi pengaturan damai (kolusi) antara

petugas yang menentukan pajak terhutang dengan penagih pajak (pemilik), sehingga dapat merugikan pemerintah.

Kiat lainnya yang dilakukan dalam rangka menumbuhkembangkan kesadaran dan partisipasi masyarakat adalah dengan kebijakan penghargaan (*reward*). Bentuk penghargaan yang dimaksud adalah berupa pemberian piagam kepada wajib pajak yang taat membayar pajak secara rutin dan tepat waktu. Mengingat anggaran yang terbatas, sampai saat ini pemberian piagam penghargaan dilakukan secara proposional, artinya tidak semua wajib pajak mendapatkan penghargaan yang dimaksud melainkan ada pertimbangan tertentu. Salah satu pertimbangannya adalah pembayaran pajak yang besarnya cukup signifikan kontribusinya.

“Sistem *reward* berupa pemberian piagam belum dapat dilakukan secara menyeluruh, tetapi baru pada wajib pajak yang nilai pembayarannya cukup signifikan. Suatu saat bila sudah memungkinkan maka diharapkan akan dilakukan secara menyeluruh.”

Upaya peningkatan perolehan pendapatan pajak tidak hanya dilakukan pada kerangka sistem intensifikasi saja, tetapi juga mencakup sistem ekstensifikasi. Dalam upaya ekstensifikasi banyak hal yang perlu diperbaiki serta dievaluasi, diantaranya :

- a. Kondisi wajib pajak setiap tahunnya berubah, karena itulah diperlukan data yang actual untuk wajib pajak pada setiap periodenya. Proses pendataan dilakukan dengan bekerjasama dengan tim pemungut di

tingkat kecamatan dan juga melalui formulir pajak yang diisi oleh wajib pajak;

b. Upaya ekstensifikasi juga dilakukan dengan mengembangkan lokasi pajak terutama untuk wilayah publik, dan hal ini berlaku untuk pajak reklame. Selain itu observasi pada obyek pajak juga terus dilakukan pada setiap periodenya, guna melihat adanya penambahan atau pengurangan wajib pajak pada satu daerah tertentu. Pendataan semacam ini akan berguna bagi estimasi target yang akan ditetapkan pada periode mendatang.

c. Tanpa adanya kesadaran masyarakat, maka peningkatan pendapatan dari sector pajak hanyalah isapan jempol belaka. Oleh karenanya Dinas Pendapatan Daerah terus berupaya untuk menumbuhkembangkan kesadaran wajib pajak dalam membayar pajak daerah. Upaya ini dilakukan dengan tiga cara pokok, pertama dengan penyuluhan pentingnya membayar pajak yang dilakukan oleh tim pajak, dan dilakukan pada tingkatan kecamatan. Upaya kedua adalah dengan menetapkan sanksi berupa pembebanan bunga pada wajib pajak yang lalai dalam membayar pajak. Upaya yang terakhir adalah dengan memberikan reward berupa piayam pada wajib pajak yang telah memenuhi kriteria tertentu, dan salah satunya adalah melalui pemberian

Hasil yang merupakan suatu bentuk realisasi akhir dari pelaksanaan strategi yang di gunakan tidak lepas dari program, tujuan, sasaran yang dilakukan oleh suatu organisasi baik bersifat keberhasilan ( memenuhi target yang di tetapkan ) maupun kegagalan ( tidak memenuhi target yang di tetapkan ). Berdasarkan dari data yang telah didapat dari Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Seruyan hasil atau realisasi pajak yang di capai tahun 2008 – 2009 adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.6**

**Realisasi hasil pajak Dispenda kabupaten Seruyan 2008 - 2009**

No	Pajak	2008		2009	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi
1.	a. Hotel	11.500.000	26.759.000	11.500.000	26.732.000
	b. Restoran / rumah makan	1.150.000	3.468.000	1.150.000	3.182.000
	c. Reklame papan	95.050.000	110.381.000	77.625.000	112.568.511
	d. Reklame kain	3.275.000	5.250.000	2.875.000	6.743.000
	e. Penerangan jalan non PLN	26.500.000	40.093.315	26.450.018	31.688.023
	f. Pengambilan bahan galian golongan C	50.765.000	164.789.194	52.900.000	173.901.234
	Jumlah	188.240.000	350.730.509	172.500.018	354.714.798

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa impementasi peningkatan pajak daerah yang dilakukan oleh Dinas Pendapat Daerah Kabupaten Seruyan 2008 – 2009 secara

keseluruhan melebihi target yang di harapkan dan dapat dikatakan berhasil sesuai

apabila dilihat secara terperinci maka target yang diharapkan pada tahun 2008 dan 2009 mengalami penurunan yang cukup kelihatan. Hal ini berkaitan dengan ketidakberaniannya Dinas pendapatan daerah dalam menentukan target karena ketidakpastian pendapatan pajak yang diperoleh dan kurang tepatnya waktu penarikan pajak kepada wajib pajak yang mengakibatkan realisasi yang diharapkan tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan.

Sedangkan untuk perbandingan realisasi yang didapat pada tahun 2008 dan 2009, pajak yang dihasilkan dari setiap macam pajak mengalami kenaikan yang cukup berarti namun jika dilihat tahun – tahun sebelumnya realisasi yang terjadi belum memenuhi target dengan sempurna. Hal ini berarti pada tahun 2008 – 2009 Dinas Pendapatan Daerah mengalami kemajuan dalam proses pemungutan pajak kepada masyarakat. Kemajuan ini tidak bukan dikarenakan tingkat kedisiplinan para pemungut pajak dalam melaksanakan tugas serta kesadaran masyarakat dalam pelaksanaan pajak.

Walaupun dalam realisasi pajak tahun 2008 -2009 mengalami peningkatan namun masih terdapat kelemahan – kelemahan yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Daerah dalam pelaksanaan peningkatan pajak, ini dapat dilihat dari target tahun 2008 ke target tahun 2009 yang tidak mengalami perubahan yang signifikan hanya sedikit peningkatan dalam target. Padahal untuk realisasi dari tahun ke tahun mengalami kenaikan yang berarti, kejadian ini dikarenakan Dinas Pendapatan Daerah kurang mengkaji dan mendalami setiap hasil yang didapat dan kurangnya masih kemampuan

## **B. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Implementasi kebijakan Peningkatan Pajak Daerah Kabupaten Seruyan Tahun 2008 – 2009**

Dalam implementasi kebijakan peningkatan pajak ini tidak lepas dari adanya faktor – faktor yang menunjang pelaksanaan kebijakan tersebut. Ada beberapa faktor yang memiliki indikator pelaksanaan kebijakan tersebut. Adapun faktor – faktor tersebut adalah:

### **1. Komunikasi**

Menurut Agustino (2006:157): ‘komunikasi merupakan salah-satu variabel penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik’. Implementasi yang efektif akan terlaksana, jika para pembuat keputusan mengetahui mengenai apa yang akan mereka kerjakan. Informasi yang diketahui para pengambil keputusan hanya bisa didapat melalui komunikasi yang baik.

Dalam pelaksanaan kebijakan peningkatan pajak di kabupaten Seruyan komunikasi yang dilakukan masih kurang optimal, antara atasan, bawah, serta bawahan yang turun kelapangan dalam melakukan tugasnya memungut pajak. Dengan mengingat komunikasi adalah hal sangat penting untuk menunjang keberhasilan implementasi kebijakan, maka Dinas Pendapatan Daerah melakukan peningkatan komunikasi baik langsung maupun tidak langsung.

Adapun indikator indikator yang mempengaruhi komunikasi dalam



a. Transmisi

Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali terjadi masalah dalam penyaluran komunikasi yaitu adanya salah pengertian (*miskomunikasi*) yang disebabkan banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi, sehingga apa yang diharapkan tertidori di tengah jalan.

b. Penjelasan

Komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan (*street-level-bureaucrats*) harus jelas dan tidak membingungkan atau tidak ambigu/mendua.

c. Konsistensi

Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan. Jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

Beberapa hambatan yang terjadi dalam komunikasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Seruyan adalah:

1. Terdapat pertentangan antara pelaksana kebijakan dengan perintah yang dikeluarkan oleh pembuat kebijakan. Pertentangan seperti ini

akan mengakibatkan distorsi dan hambatan yang langsung dalam komunikasi kebijakan.

2. Informasi yang disampaikan melalui berlapis-lapis hierarki birokrasi.

Distorsi komunikasi dapat terjadi karena panjangnya rantai informasi yang dapat mengakibatkan bias informasi.

3. Masalah penangkapan informasi juga diakibatkan oleh persepsi dan ketidakmampuan para pelaksana dalam memahami persyaratan-persyaratan suatu kebijakan.

## 2. Sumber daya manusia

Syarat berjalannya suatu organisasi adalah kepemilikan terhadap sumberdaya (*resources*).

### a. Staf

Staf atau pegawai yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Seruyan masih sangat minim baik dalam kuantitas maupun kualitas. Indikator ini menjadi pengaruh yang sangat penting dalam tercapainya pelaksanaan kebijakan yang dibuat oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Seruyan.

Adapun penambahan – penambahan yang dilakukan setiap tahunnya masih belum bisa menjadikan pelaksanaan kebijakan tersebut berjalan optimal, hal ini dikarekan penambahan tersebut kurang sesuai dengan kebutuhan dari DisPenDa

Kabupaten Seruyan serta kemampuan yang dimiliki staf tersebut.

## b. Informasi

Dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk yaitu: pertama, informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan.

## c. Wewenang

Kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan secara efektif. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi staf dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang tidak ada, maka kekuatan di mata pembuat kebijakan publik tidak dilegitimasi, sehingga dapat menggagalkan implementasi kebijakan publik. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersedia, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Disatu pihak, efektivitas kewenangan diperlukan dalam implementasi kebijakan, tetapi di sisi lain, efektivitas akan menyusut manakala wewenang diselewengkan oleh para staf demi kepentingannya sendiri atau kelompoknya.

## d. Fasilitas

Fasilitas yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Seruyan sangat memadai untuk menunjang kinerja baik untuk para staf. Walaupun staf yang dimiliki sangat memadai dan kompeten dalam pelaksanaan kebijakan namun apabila tidak didukung dengan sarana dan prasarana yang baik, maka pelaksanaan

kebijakan yang dibuat tidak akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan yang diharapkan.

### 3. Disposisi

Kecenderungan-kecenderungan atau disposisi merupakan salah-satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius.

#### a. Pengangkatan Birokrasi

Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat - pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan staf pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.

#### b. Insentif

Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada

dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

#### 4. Struktur birokrasi

Birokrasi merupakan salah-satu institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan.

Struktur birokrasi akan sangat berpengaruh pencapaian kebijakan peningkatan pendapatan asli daerah di kabupaten Seruyan. Struktur birokrasi diartikan sebagai norma – norma dan pola hubungan yang terjadi. Mulai dari pemerintah kabupaten sampai desa untuk mendukung peningkatan pendapatan asli daerah melalui peraturan daerah yang telah ditetapkan serta adanya peraturan pendukung baik di tingkat pusat maupun tingkat daerah sehingga pelaksanaan kegiatan berjalan tanpa adanya hambatan yang berarti.