

KINERJA PETUGAS PAJAK BUMI DAN BANGUNAN DI KECAMATAN CIBATU KABUPATEN PURWAKARTA

Sedarmayanti

Guru Besar Universitas Dr. Soetomo Surabaya dan Dosen STIA LAN Bandung
Rama Adhitia Cahya
Alumni Pasca Sarjana STIA LAN Bandung

Abstrak

Pajak merupakan salah satu sumber utama penerimaan negara yang digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintahan. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) merupakan salah satu jenis pajak, diperoleh dari warga negara yang memiliki bangunan dan tanah secara sah di seluruh wilayah Republik Indonesia. Karena target pajak/wajib pajak yang harus di pungut sangat banyak dan tersebar, maka untuk pelaksanaan pemungutan PBB tidak hanya dilakukan oleh petugas kantor pajak. Petugas desa/kelurahan dan kecamatan menjadi ujung tombak dari perolehan PBB karena mereka langsung berhadapan dengan masyarakat melakukan pemungutan dan sosialisasi pentingnya membayar pajak, khususnya Pajak Bumi dan Bangunan.

Persentase perolehan PBB di Kecamatan Cibatu sejak tahun 2007 sampai dengan 2011 mengalami penurunan, dengan begitu sedikit banyak penurunan tersebut berpengaruh terhadap penerimaan negara. Untuk mengetahui penyebab tersebut maka penulis menganalisis kinerja petugas PBB Kecamatan Cibatu. Alasannya, karena menurut data yang penulis peroleh, sebelum tahun 2007 Kecamatan Cibatu masuk peringkat 5 besar dari 17 kecamatan yang ada di Kabupaten Purwakarta, tetapi setelah tahun 2007 peringkat tersebut turun hingga puncaknya tahun 2011 peringkat Kecamatan Cibatu sampai ke peringkat 17 dari 17 Kecamatan.

Analisis kinerja petugas PBB dengan menggunakan indikator kinerja Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John, menyatakan bahwa kinerja petugas sangat berpengaruh terhadap perolehan PBB di Kecamatan Cibatu, terlebih pengaruh tersebut terlihat pada indikator kinerja kualitas output dan sikap kooperatif. Dengan tidak ada tupoksi dan standar operasional dalam melakukan tugas dan kurangnya sikap kooperatif petugas terhadap masalah yang timbul dalam proses penagihan PBB mengakibatkan sejak tahun 2007 sampai dengan 2011 persentase perolehan PBB Kecamatan Cibatu terus menurun.

Penulis merekomendasikan khususnya untuk pemerintah daerah, agar lebih memperhatikan kesejahteraan petugas PBB, penempatan pegawai di kecamatan dan desa, untuk Camat diharapkan meningkatkan pengawasan dan perhatian proses pemungutan PBB di wilayahnya, petugas PBB khusus di kecamatan, agar membuat aturan sendiri dengan tidak melanggar aturan yang ada serta meningkatkan sikap kooperatif petugas terhadap wajib pajak (kolektor dan masyarakat), agar kinerja petugas PBB bisa lebih baik dan perolehan persentase PBB meningkat Kecamatan Cibatu.

Kata Kunci: Pajak Bumi dan Bangunan, Kinerja

PERFORMANCE OFFICER IN LAND AND BUILDING TAX DISTRICT CIBTU PURWAKARTA

Abstract

Tax is one of the main sources of state revenues which is used to finance government activities. Land and Building Tax (PBB) is one of the state income, obtained from citizens who legitimately have property and land throughout the territory of the Republic of Indonesia. It is due to the targets of the tax or the tax payers who have to be collected are very many and spread out therefore the implementation of Land and Building taxation is not only done by the tax officers. The village and sub-district officers play an important role in the acquisition of the Land and Building Tax because all of them are directly in contact with the citizens in taxation and the socialization of the importance of paying taxes particularly L&B taxes.

The percentage of the Land and Building Tax acquisition since 2007 to 2011 is declining therefore this decline somewhat affects the decline of state revenue itself. In order to determine the causes, the author conducted a study to analyze the workmanship of the Land and Building Tax officers in Cibatu sub-district. The objective of the study is due to the fact that according to the data and information obtained in the field that before 2007 Cibatu sub-district is regularly ranked at the top 5 of the 17 sub-districts in Purwakarta, but after 2007 the rank is continued to fall. Latest in 2011, Cibatu sub-district is on the 17th position of the 17 sub-districts.

The author analyzes the workmanship of the Land and Building Tax officers using workmanship indicators of Mathis, L. Robert and Jackson, H. John. The study result which is done by the writer using the workmanship indicators shows that the officer workmanship plays an important role in Land and Building Tax acquisition in Cibatu sub-district, that effect is especially seen in the workmanship indicators of the output quality and cooperative attitude. With the absence of job description and operational standard in doing their duties and the lack of cooperative attitude towards the problem arise in the process of Land and Building taxation resulted in the decline of acquisition percentage of Land and Building Tax in Cibatu sub-district since 2007 to 2011.

From the analysis which has been done, the author recommends to the government, especially local governments to pay more attention to the welfare of the officers of the sub-district and village Land and Building Tax and concern about staffing at the sub-district and villages. For the subdistrict head, the author recommends to improve the oversight and

attention to the Land and Building taxation process in the region. For the Land and Building Tax officers especially the one in sub-district to make their own rules without violating the existing rules in carrying out duties as an officer of Land and Building Tax as well as improve their cooperative attitude toward taxpayers (collector and society), so that the workmanship of the Land and Building Tax officers could be better and the acquisition percentage of L&B Tax Cibatu sub-district can be improved.

Keywords: Land and Building Tax, Performance

A. PENDAHULUAN

Kurang lebih 70% anggaran pendapatan negara Indonesia bersumber dari

penerimaan pajak, dan jenis pajak yang ada di Indonesia sekarang beraneka ragam. Meskipun Pajak Bumi dan Bangunan bukan merupakan penyumbang terbesar dalam penerimaan negara dari sektor pajak, tetapi Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) memiliki ciri spesial dibandingkan jenis pajak lain. Perbedaan ini bisa dilihat dari jumlah wajib pajak yang ada pada jenis pajak ini lebih banyak dibandingkan jenis pajak lainnya. Jumlah wajib pajak dalam PBB meliputi semua warga Indonesia yang memiliki tanah dan bangunan di wilayah Indonesia.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan

Rertribusi Daerah, maka akan ada pelimpahan pengelolaan pajak dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah. Pajak yang dilimpahkan terdiri dari Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 harus sudah dialihkan ke daerah (Kab/Kota) paling lambat tahun 2014. Di Kabupaten Purwakarta, pelaksanaannya masih dalam proses persiapan pengalihan pengelolaan PBB dari pusat ke daerah. Saat ini, pengelolaan PBB masih menjadi wewenang pemerintah pusat, tetapi dalam proses pendistribusian sampai ke wajib pajak dan penagihan PBB dari wajib pajak, terlebih untuk PBB Pedesaan, diserahkan kepada pemerintah daerah. Petugas tersebut bukan berstatus pegawai Kementerian Keuangan, tetapi untuk petugas PBB di tingkat Kabupaten diserahkan kepada pegawai Dinas Pengelolaan Kekayaan dan Asset Daerah, petugas di tingkat Kecamatan dan Desa diserahkan kepada pegawai Kecamatan dan Desa yang diberi tugas khusus untuk melakukan pengelolaan PBB di wilayahnya.

Petugas PBB yang ada di Kecamatan dan Desa merupakan ujung tombak dalam penerimaan PBB di pedesaan. Mereka memiliki tugas menyalurkan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dari Kantor Pajak Pratama

(KPP) ke masyarakat. Terkadang SPPT harus di berikan dari wajib pajak satu ke wajib pajak lain secara langsung, tidak bisa diwakilkan ke RT/RW. Setelah SPPT terdistribusikan, petugas PBB di desa kadang-kadang bersama petugas PBB di Kecamatan keliling ke tempat wajib pajak untuk mengingatkan, menagih dan mengumpulkan setoran PBB dari wajib pajak ke kas pemerintah melalui Bank yang telah ditunjuk. Pembahasan ini akan di fokuskan pada kinerja petugas Pajak Bumi dan Bangunan di Kecamatan Cibatu Kabupaten Purwakarta.

B. KINERJA DAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN (PBB)

1. Kinerja

Kinerja adalah salahsatu bagian dari manajemen sumber daya manusia. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh sesorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. (Moehariono 2009:60)

“Kinerja / performance: merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi”.

Menurut Wibowo (2009:81): “Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja”.

Untuk dapat mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif dan akurat, maka perlu ada tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Selanjutnya menurut Mathis dan Jackson (2006:378) indikator kinerja pegawai yang umum digunakan untuk menilai kinerja pegawai adalah:

a. Kuantitas output

“Kegunaan suatu keluaran yang dirasakan langsung oleh masyarakat” (Moheriono, 2009:82). Berdasarkan pendapat tersebut, penulis berkesimpulan bahwa kuantitas output adalah jumlah laporan hasil pekerjaan

yang dilakukan seseorang sesuai tanggungjawab

b. Kualitas output

"Pelanggan melihat kualitas dari dimensi: kesesuaian dengan spesifikasi, nilai, cocok untuk digunakan, dukungan, kesan psikologis"(Krajewski dan Ritzman dalam Wibowo,2009:138)

c. Jangka waktu output

"Ketepatan waktu mengukur apakah pekerjaan telah disesuaikan secara benar dan tepat waktu"(Moheriono, 2009:80). Berdasarkan pendapat tersebut maka ketepatan waktu dari hasil adalah ukuran ketepatan waktu seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

d. Kehadiran di tempat kerja

"Kehadiran ada empat macam yaitu: raga, perilaku, sikap dan pendirian" (Ndraha, 2002:82). Berdasarkan pendapat tersebut disimpulkan bahwa kehadiran pegawai tidak hanya dilihat dari kehadiran raganya di tempat kerja, tetapi perilaku, sikap dan pendiriannya harus ikut hadir di tempat kerja. Dengan mengaplikasikan kehadiran secara utuh, mulai dari pegawai datang sampai pulang mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan sepenuh hati dan hasil yang maksimal.

e. Sikap kooperatif

Sikap kooperatif berarti kemampuan bekerjasama, untuk meningkatkan perolehan PBB kecamatan, perlu kerjasama antara pentor dan kordinator sebagai petugas PBB kecamatan yang memiliki tupoksi yang berbeda. Pentor dan kordinator PBB kecamatan merupakan tim yang tidak bisa dipisahkan karena tupoksi yang dimilikinya saling keterkaitan.

"Dalam suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya yang berbeda dan kompetensinya bervariasi. Keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuannya bekerjasama." (Wibowo, 2009:86). Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kemampuan bekerja sama yaitu kesediaan dan kemampuan pegawai untuk kerja sama dengan yang dipercayakan kepadanya, sehingga berdayaguna dan berhasilguna. Kemampuan bekerjasama antar pegawai akan mempermudah menyelesaikan

masalah dan lebih cepat menyelesaikan pekerjaan, serta tim/organisasi tersebut bisa lebih unggul dibandingkan tim/organisasi lainnya. Indikator menurut Mathius dan Jackson yang sesuai digunakan sebagai acuan untuk mengetahui sejauh mana kinerja petugas PBB di Kecamatan Cibatu dalam proses penugasan PBB.

2. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Menurut Adrian dalam Oyok (2010:2):"Pajak adalah iuran kepada negara (yang dipaksakan) yang terhutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan, dengan tidak mendapat prestasi kembali, yang langsung dapat ditunjuk dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran umum berhubungan dengan tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan".

Ciri pajak adalah: Iuran rakyat kepada Negara. Pajak dipungut oleh negara (di Indonesia oleh pemerintah pusat atau pemerintah daerah). Pajak dipungut berdasarkan Undang-undang dan peraturan pelaksanaannya. Pemungutan pajak dapat dipaksakan. Pemungutan pajak merupakan alih dana dari wajib pajak sebagai pembayaran pajak (sektor swasta) kepada pemungutan pajak/ pengelola pajak (negara/pemerintah). Pajak mempunyai fungsi bugeter (mengisi kas negara/ anggaran negara) dan fungsi regulatif (mengatur kebijakan negara di bidang sosial dan ekonomi). Tanpa ada kontraprestasi (imbalan) secara langsung yang bersifat individual, hasil penerimaan pajak digunakan untuk membiayai tugas umum negara/pemerintah, baik rutin maupun pembangunan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) adalah Pajak negara yang dikenakan terhadap bumi dan/atau bangunan berdasarkan Undang-undang nomor 12 tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang nomor 12 Tahun 1994. PBB adalah pajak yang bersifat kebendaan dalam arti besarnya pajak terhutang ditentukan oleh keadaan objek yaitu bumi/tanah dan/atau bangunan. Keadaan subyek (siapa yang membayar) tidak ikut menentukan besarnya pajak. PBB berdasarkan sistem pemungutan pajak tergolong kepada official assessment system. Official assessment system menurut Oyok (2010:15) memiliki ciri antara lain: Wewenang untuk menentukan besarnya pajak terhutang ada pada pemerintah. Wajib pajak bersifat menunggu. Utang pajak

yang harus dibayar oleh Wajib Pajak timbul setelah diterbitkannya Surat Ketetapan Pajak (SKP) oleh pemerintah

Pasal 182 UU no 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah menyatakan bahwa Menteri Keuangan bersama Menteri Dalam Negeri mengatur tahapan persiapan pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan sebagai Pajak Daerah dalam waktu paling lambat 31 Desember 2013. Berdasarkan UU tersebut mulai tahun 2014 pengelolaan PBB di laksanakan pemerintah daerah. Hasil dari pungutannya bisa langsung dikelola daerah untuk membiayai pembangunan daerahnya. Subjek PBB menurut Undang-Undang nomor 12 Tahun 1994 adalah orang atau badan yang secara nyata mempunyai hak atas bumi, dan atau memperoleh manfaat atas bumi, dan atau memiliki, menguasai, dan atau memperoleh manfaat atas bangunan. Subjek PBB yang dikenakan kewajiban membayar PBB berdasarkan ketentuan perundang-undangan perpajakan yang berlaku menjadi Wajib Pajak.

Objek PBB menurut Undang-Undang nomor 12 Tahun 1994 adalah bumi dan/atau bangunan. Bumi adalah permukaan bumi dan tubuh bumi yang ada di bawahnya, Bangunan adalah konstruksi teknik yang ditanam atau dilekatkan secara tetap pada tanah dan/atau perairan. Objek pajak yang tidak dikenakan PBB, yaitu:

- a. Objek Pajak yang digunakan semata-mata untuk melayani kepentingan umum di bidang ibadah, sosial, kesehatan, pendidikan, dan kebudayaan nasional, yang tidak dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan;
- b. Objek Pajak yang digunakan untuk kuburan, peninggalan purbakala, atau yang sejenis dengan itu;
- c. Objek Pajak merupakan hutan lindung, hutan suaka alam, hutan wisata, taman nasional, tanah penggembalaan yang dikuasai oleh desa, dan tanah negara yang belum dibebani suatu hak;
- d. Objek Pajak yang digunakan oleh perwakilan diplomatik, konsulat berdasarkan atas perlakuan timbal balik;
- e. Objek Pajak yang digunakan oleh badan atau perwakilan organisasi internasional yang ditentukan oleh Menteri Keuangan.

C. PEMBAHASAN

1. Analisis Pelaksanaan PBB di Kabupaten

Purwakarta

Sebelum Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah berlaku di Kabupaten Purwakarta, PBB di kelola Dinas Pendapatan Daerah. Inti implementasi PP Nomor 41 Tahun 2007 di daerah yaitu daerah diberi kesempatan seluas-luasnya dengan mengacu kepada PP tersebut untuk mengatur pembentukan Organisasi Perangkat Daerah di daerahnya masing-masing. OPD yang dibentuk di daerah di sesuaikan dengan kebutuhan daerahnya masing-masing. Contoh : di daerah pegunungan tidak mungkin membentuk Dinas Kelautan tetapi membentuk Dinas Kehutanan karena di daerah pegunungan tidak ada laut, maka jika ada Dinas Kelautan pasti tidak berfungsi baik.

Berdasarkan penelitian dokumen Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati, pembentukan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah, penulis berpendapat dengan adanya Dinas Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah tidak berpengaruh signifikan terhadap proses pengelolaan PBB. Kebijakan yang ada di tingkat Kabupaten masih sama, pengelolaan PBB di laksanakan oleh beberapa bidang di Dinas Pengelolaan Kekayaan Asset Daerah. Dengan pelaksanaan tugas di beberapa bidang tersebut berdampak kurang maksimalnya proses pengelolaan PBB di Kabupaten Purwakarta. Terlebih pengelolaan PBB oleh Pemerintah Kabupaten selama ini hanya sebagai perantara saja, baik perantara penyaluran Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang maupun perantara penyetoran hasil PBB dari masyarakat ke Bank yang telah ditunjuk, hingga akhirnya masuk ke kas negara melalui petugas PBB. Kewenangan masih dipegang pusat melalui Ditjen Pajak Kemenkeu. Jika terjadi permasalahan mengenai PBB di kecamatan dan desa, biasanya petugas PBB kecamatan/desa yang langsung mengurus ke Kantor Pajak Pratama. Tidak ada prosedur yang jelas yang mengatur kewenangan antara petugas Kabupaten, Kecamatan, Desa dan petugas Kantor Pajak Pratama.

Hasil wawancara, menyatakan bahwa sewaktu Kolektor tersebut menjabat, ada perhatian dari pihak Kabupaten untuk desa/kecamatan yang lunas PBB, Kecamatan Cibatu pernah menerima hadiah motor karena fungsinya perolehan PBB Kecamatan Cibatu. Contoh: tahun 2012, meskipun Cibatu masuk peringkat 5 besar, tetapi tetap tidak ada perhatian kepada desa/kecamatan dari kabupaten.

Menurut petugas DPKAD untuk tahun 2012 hingga jatuh tempo PBB, belum ada kepastian anggaran yang di alokasikan untuk pemberian hadiah sebagai stimulus untuk petugas PBB desa dan kecamatan bagi yang memperoleh pendapatan PBB terbanyak. Dengan tidak ada lagi hadiah/stimulus untuk desa dan kecamatan yang pendapatan PBBnya tinggi, ini bisa menurunkan semangat petugas PBB desa dan kecamatan untuk berlomba meningkatkan peroleh pendapatan PBB di wilayahnya. Hingga sekarang yang menjadi penyemangat petugas PBB di lapangan hanya bersumber dari upah pungut yang diberikan tiap bulan sesuai persentase pendapatan PBB di wilayahnya.

Sesuai Peraturan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.07/2010 tentang Tahapan Persiapan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah, untuk Kabupaten Purwakarta akan dilaksanakan tahun 2014. Dalam menghadapi pengalihan PBB secara menyeluruh dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah, Pemerintah Kabupaten telah mengatur ulang Peraturan Daerah tentang Pembentukan Dinas yang ada di Purwakarta. Pengaturan ulang tersebut difokuskan kepada perubahan Struktur Organisasi DPKAD. Selain peraturan di daerah yang mengatur pembentukan bidang baru serta rincian tugasnya di DPKAD, yang harus diperhatikan juga oleh Pemerintah Daerah yaitu pembuatan payung hukum yang jelas berkaitan dengan Standar Operasional Prosedur(SOP) dalam proses penyelenggaraan PBB di daerah, baik SOP dalam pembayaran PBB, pengaduan masyarakat, sistem kerja dan lain-lain. SOP yang dibuat tidak hanya di tingkat Kabupaten akan tetapi harus mengatur sampai tingkat desa dan kecamatan. Hal ini penting karena selain untuk mengurangi beban kerja di tingkat kabupaten juga untuk mempermudah masyarakat dalam proses pelayanan PBB.

Petugas PBB di tingkat kabupaten sampai dengan tingkat desa nantinya bisa lebih bersinergi untuk melakukan proses pelayanan PBB, jika ada keluhan dari masyarakat tidak harus lagi berhubungan dengan pihak Kantor Pajak Pratama (KPP), karena seluruh kewenangan pengelolaan PBB nantinya diserahkan seluruhnya kepada kabupaten/kota. Agar petugas PBB bisa melaksanakan tugas dengan baik, maka harus diperjelas kedudukan petugas secara hukum, khususnya petugas di kecamatan dan desa, karena untuk petugas di

tingkat kabupaten sudah ada kejelasan dalam pengelolaan PBB di tangani oleh satu bidang khusus dimana petugasnya dari Dinas Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah. Petugas Pajak Bumi dan Bangunan kecamatan adalah pegawai yang diberi tugas untuk mendistribusikan SPPT dan menagih setoran PBB kepada Wajib Pajak sesuai Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT), yang sekarang masih di distribusikan dari Dirjen Pajak melalui Kantor Pajak Pratama Kabupaten Purwakarta. Petugas PBB kecamatan terdiri dari Koordinator, Pentor dan Kolektor.

Petugas Koordinator dan Kolektor yaitu pegawai kecamatan yang diberi tugas khusus oleh Camat untuk melakukan pendistribusian SPPT dan mengumpulkan penagihan PBB, baik yang bersumber langsung dari masyarakat atau melalui Kolektor PBB yang ada di Desa untuk selanjutnya disetor ke Kas Negara melalui Bank yang ditunjuk. Pentor yaitu pegawai desa yang diberi tugas khusus oleh Kepala Desa untuk melakukan pendistribusian SPPT bersama Koordinator dan Kolektor PBB kepada masyarakat dan mengumpulkan penagihan PBB yang bersumber dari masyarakat sesuai wilayah kerjanya untuk selanjutnya disetor ke Kecamatan Cibatu melalui Petugas PBB yang ada di Kecamatan Cibatu.

Pemerintah daerah menyadari penting dan beratnya tugas dari petugas PBB, oleh sebab itu petugas PBB Kecamatan (Koordinator, Pentor dan Kolektor) dalam menjalankan tugasnya diperkuat atau memiliki payung hukum yaitu Surat Keputusan Bupati yang berlaku selama satu tahun. Diharapkan SK Bupati tentang penunjukkan koordinator, pentor dan kolektor hendaknya dilengkapi dengan rincian tugas setiap petugas agar dalam menjalankan tugasnya bisa lebih jelas. Tidak seperti sekarang penyimpangan dalam penyelenggaraan PBB di kecamatan, khususnya di Kecamatan Cibatu, karena tidak ada rincian tugas dan SOP jelas dalam menjalankan tugas, jika rincian tersebut sudah ada maka saat terjadi penyimpangan bisa lebih mudah mencari siapa yang bertanggungjawab, tidak saling menyalahkan.

Tahun 2014 sebagaimana yang telah tercantum di Surat Keputusan Bersama Menteri, bahwa PBB merupakan salah satu pendapatan asli daerah. Sehubungan dengan hal tersebut, maka petugas PBB didukung unsur pimpinan daerah di tingkat kabupaten, kecamatan dan desa harus bersinergi agar pendapatan PBB bisa maksimal diperoleh sesuai target. Walau

Tabel 1. Daftar Penerimaan Pbb Kecamatan Cibatu (Tahun 2007 - 2012)

Tahun	Target		Realisasi		Sisa		%
	SPPT	Rp.	SPPT	Rp.	SPPT	Rp.	
2007	15.071	409.120.682	13.173	344.774.253	1.898	64.346.429	84.27
2008	15.639	568.514.716	12.778	438.251.715	2.861	130.263.001	77.09
2009	15.781	583.401.427	12.132	399.768.983	3.649	183.632.444	68.52
2010	15.758	584.382.076	10.916	370.249.858	4.842	214.132.218	63.36
2011	15.824	665.973.978	9.334	334.430.977	6.490	331.543.001	50.22
2012	15.837	740.624.601	12.075	526.180.136	3.762	214.442.466	71.05

Sumber: Dinas Pengelolaan Kekayaan dan Aset Daerah Kabupaten Purwakarta

petugas PBB nantinya hanya pegawai Pemda, tetapi harus ada sistem yang dibuat agar petugas PBB dan pimpinan daerah disetiap tingkatan bisa bekerja maksimal sesuai tugasnya. Contoh: jika suatu desa/kecamatan perolehan PBB rendah, pimpinan wilayahnya, baik Camat maupun Kades tidak terlalu respons terhadap perolehan PBB tersebut, jika sudah di "berdirikan" atau diingatkan oleh Bupati dalam forum evaluasi PBB tingkat Kabupaten, baru Camat dan Kades bergerak membantu petugas PBB Kecamatan dan Desa meningkatkan penerimaan PBB di wilayahnya. Kendala yang terjadi tahun 2012, evaluasi PBB oleh Bupati hanya dilaksanakan 1 kali, itu pun pada akhir penerimaan PBB akan jatuh tempo. Karena sudah mendekati jatuh tempo terlebih baru saja Hari Raya tiba, maka masyarakat lebih sulit untuk membayar PBB.

Diharapkan di masa mendatang evaluasi PBB tingkat Kabupaten yang melibatkan seluruh petugas PBB dan pimpinan wilayah agar dilaksanakan secara berkala dari sejak pembagian SPPT ke masyarakat hingga jatuh tempo pembayaran PBB. Dengan kesibukan Bupati, evaluasi tidak harus dipimpin Bupati, tetapi cukup didelegasikan kepada Wakil Bupati atau Sekretaris Daerah. Isi evaluasi diharapkan lebih kompleks, tidak hanya mengumumkan hasil penerimaan PBB tiap wilayah dan "Memberdirikan"/mengingatkan pimpinan wilayah. "Memberdirikan"/mengingatkan pimpinan wilayah di dalam forum pertemuan evaluasi PBB tingkat Kabupaten adalah suatu bentuk hukuman kepada Camat maupun Kepala Desa yang penerimaan PBB di wilayahnya rendah. "Memberdirikan"/mengingatkan tersebut cukup berdampak terhadap psikologis pimpinan wilayah tersebut, tetapi dampak tersebut hanya sesaat dan tidak berdampak besar terhadap penerimaan PBB di wilayahnya jika tidak ada evaluasi kembali dari hasil evaluasi sebelumnya. Evaluasi harus melibatkan

petugas PBB kecamatan karena mereka lebih mengetahui masalah.

2. Analisis Kinerja Petugas PBB Kecamatan Cibatu

Analisis difokuskan kepada petugas koordinator dan pentor sebelum tahun 2007 karena sebagian besar sudah tidak lagi bertugas di Kecamatan Cibatu, selain itu dari pertama Kecamatan Cibatu terbentuk tahun 2001, hingga tahun 2008 penerimaan PBB kecamatan selalu masuk peringkat lima besar dari tujuh belas kecamatan yang ada di Kabupaten Purwakarta. Tetapi sejak tahun 2009 sampai dengan tahun 2011, penerimaan PBB kecamatan terus mengalami penurunan, baik penurunan persentase penerimaan maupun penurunan peringkat sebagaimana tercantum dalam Tabel 1.

Berdasarkan Peraturan Menkeu Nomor 167/PMK.03/2007 tentang Penunjukan Tempat Dan Tata Cara Pembayaran PBB, pasal 1 dijelaskan mengenai petugas pemungut, adalah petugas yang ditunjuk untuk memungut PBB sektor pedesaan dan/atau sektor perkotaan dan menyetorkan ke tempat pembayaran. Dalam Peraturan Menkeu tidak dijelaskan khusus mengenai apa koordinator dan kolektor PBB kecamatan. Selain Peraturan Menkeu tersebut, dalam Kepmenkeu 1007/KMK.04/1985 tentang Pelimpahan Wewenang Penagihan PBB Kepada Gubernur Kepala Daerah Tingkat I dan/atau Bupati/Walikota Madya Kepala Daerah Tingkat II. Pasal 1 di jelaskan bahwa wewenang penagihan PBB dengan Keputusan ini dilimpahkan untuk masing-masing daerah kepada Gubernur dan Bupati/Walikota. Berdasarkan penjelasan dari Peraturan dan Keputusan Menkeu, tidak ada penjelasan khusus berkaitan dengan koordinator dan kolektor PBB Kecamatan. Jadi disimpulkan bahwa pengelolaan PBB secara keseluruhan sampai saat ini masih menjadi wewenang Pemerintah Pusat,

tetapi untuk proses penagihannya diserahkan kepada daerah sesuai Kepmenkeu 1007/KMK.04/1985. Dengan berlakunya Kepmenkeu tersebut, daerah diberi wewenang melakukan penagihan PBB di wilayahnya masing-masing, karena daerah lebih tahu kondisi masyarakat dan lingkungan daerahnya sendiri. Implementasi Kemenkeu diserahkan kepada daerah, untuk menindaklanjuti keputusan tersebut. Contoh: di Kabupaten Cianjur Provinsi Jabar, menerbitkan Keputusan Bupati Nomor 973.05/Kep 183-DPD/2009 tentang Pembentukan Tim Intensifikasi Pajak Bumi dan Bangunan, yang terdiri dari pejabat berwenang yang berada di Kabupaten sampai di tingkat desa/kelurahan yang di beri tugas tambahan dalam bidang PBB. Sampai saat ini di Kabupaten Purwakarta belum memiliki aturan yang mengatur penagihan PBB di wilayahnya. Belum ada aturan mengenai proses penagihan, petugas penagihan PBB dan lain-lain. Selama ini pelaksanaan penagihan PBB di Kabupaten Purwakarta hanya mengacu kepada peraturan dari pemerintah pusat, baik Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Kepmenkeu atau Permenkeu serta kebiasaan yang telah berlangsung sejak lama mengenai penagihan PBB.

Kondisi petugas PBB Kecamatan Cibatu sejak tahun 2007 sampai dengan tahun 2011, koordinator PBB Kecamatan Cibatu yang bertugas tahun 2007 sampai dengan pertengahan tahun 2010 sudah tidak lagi menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Yang bersangkutan telah di pecat sebagai PNS karena tidak pernah masuk kerja dan terindikasi melakukan penggelapan PBB. Koordinator PBB tahun 2011 masih menjadi PNS di Kecamatan Cibatu tetapi sudah jarang masuk kerja, karena masih berurusan dengan Inspektorat Kabupaten Purwakarta, dan sampai saat ini yang bersangkutan masih belum bisa mempertanggungjawabkan perolehan PBB Kecamatan Cibatu pada saat menjabat, walau perolehan PBB sudah diserahkan dari masyarakat, tetapi belum masuk ke kas negara.

Kolektor PBB Kecamatan Cibatu tahun 2007 sampai dengan 2008 dan tahun 2010 sampai dengan Juni 2010, sekarang yang bersangkutan sudah menjadi Kasubbag Perencanaan di Kecamatan Cibatu. Koordinator tahun 2010 sudah tidak lagi menjadi PNS karena sudah diberhentikan dengan hormat sebagai PNS. Koordinator yang bertugas pada tahun 2011, sekarang masih terdaftar sebagai PNS di Cibatu

tetapi yang bersangkutan jarang masuk kerja karena sampai sekarang mantan koordinator tersebut masih berurusan dengan Inspektorat Kabupaten Purwakarta berkaitan dengan temuan tim Inspektorat bahwa ada ketidak cocokan hasil penerimaan PBB di desa dengan di kecamatan pada saat yang bersangkutan menjabat sebagai petugas PBB Kecamatan.

Tahun 2010 ada pergantian kolektor (di tengah tahun berjalan), seharusnya menurut hukum, penugasan kolektor dan koordinator Surat Keputusan Bupati, bahwa masa kerja Pentor, Koordinator dan Kolektor bertugas selama satu tahun, tetapi dengan kebijakan Camat sebagai pimpinan Organisasi Perangkat Daerah saat itu, terjadi pergantian Kolektor, yang berdasarkan hukum seharusnya pergantian tersebut tidak sah dan tidak bisa dilaksanakan. Kolektor tahun 2011 setelah menyelesaikan tugas sebagai kolektor, yang bersangkutan pensiun karena usia.

3. Analisis Kendala Kinerja Petugas PBB Kecamatan Cibatu

Setiap masalah umumnya diawali oleh kendala, yang merupakan sumber masalah timbul. Kendala tersebut bisa timbul dari dalam/luar objek yang akan diteliti. Kendala dari dalam disebut kendala internal dan kendala dari luar disebut kendala eksternal, demikian pula dengan masalah yang berkaitan dengan kinerja petugas PBB Kecamatan, bahwa penerimaan PBB khususnya di Kecamatan Cibatu terus terjadi penurunan, walau penurunan perolehan PBB tahun 2007 dan tahun 2008 tidak terlalu mempengaruhi peringkat perolehan PBB Kecamatan Cibatu, karena masih pada peringkat 5 besar kabupaten. Penurunan persentase perolehan PBB yang ada di Kecamatan Cibatu didasari karena ada masalah yang menjadi penyebab penurunan tersebut.

Permasalahan tersebut disebabkan oleh kendala berkaitan langsung indikator kinerja petugas PBB Kecamatan maupun kendala tidak berkaitan langsung dengan indikator kinerja petugas PBB Kecamatan. Permasalahan kinerja petugas PBB lebih dititik beratkan pada proses penagihan PBB. Beberapa contoh kendala yang tidak berkaitan langsung dengan kinerja petugas PBB Kecamatan yang sering timbul pada saat proses penagihan PBB antara lain:

- a. Banyak terjadi Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) ganda
- b. Keberadaan subjek pajak tidak diketahui
- c. Jumlah luas tanah dan bangunan tidak sesuai

- antara sertifikat dan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang
- d. Bangunan atau tanah yang tidak memiliki Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang
 - e. Bangunan atau tanah tidak ada tetapi ada Surat Pemberitahuan Pajak Terhutangnya

Beberapa contoh masalah tersebut digolongkan kepada kendala yang tidak berkaitan langsung dengan kinerja petugas PBB Kecamatan, karena masalah termasuk penyelesaiannya harus langsung ke Kantor Pajak Pratama, desa dan kecamatan hanya bersifat memfasilitasi saja. Sesungguhnya tidak ada masalah yang tidak bisa diselesaikan selama ada niat dan kemauan. Berdasarkan hasil penelitian, sudah beberapa kali masyarakat mengadukan masalah yang dialami ini, mengadukan berkaitan jumlah luas dan bangunan tidak sesuai SPPT, SPPT ganda dan lain-lain ke Kantor Pajak, tetapi tidak ada kejelasan kapan akan selesai proses perbaikan sehingga keluar SPPT tahun berikutnya, masalah yang dalam proses perbaikan masih tetap sama menimpa wajib pajak tersebut. Dalam hal ini, jika terjadi permasalahan sebagaimana yang dijelaskan diatas, maka petugas PBB Kecamatan tidak bisa berbuat banyak, karena kewenangannya berada di instansi lain. Petugas PBB Kecamatan hanya berusaha memberi pengertian dan pemahaman berkaitan dengan pentingnya membayar pajak, agar dengan adanya masalah tersebut tidak mengakibatkan wajib pajak tidak mau membayar PBB yang menjadi tanggungannya, hingga akhirnya berdampak kepada penurunan penerimaan PBB di Kecamatan Cibatu.

Diharapkan kendala yang tidak berkaitan langsung dengan kinerja petugas PBB Kecamatan yang sebagian besar penyelesaiannya harus lintas instansi dan jenjang tingkat instansi yang panjang, bisa diselesaikan setelah penyelenggaraan PBB mulai dari penentuan Nilai Jual Objek Pajak (NJOP), penetapan SPPT dan Surat Tanda Terima Setoran (STTS), penanganan masalah berkaitan dengan PBB dan lain-lain diserahkan ke Pemerintah Daerah, dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Purwakarta yang rencananya akan mulai di selenggarakan tahun 2014. Beberapa kendala yang tidak berkaitan langsung dengan kinerja petugas PBB Kecamatan, maka pemerintah daerah harus segera tampil mencari solusi dalam penyelesaian masalah.

Karena solusi tersebut diharapkan bisa meningkatkan penerimaan PBB Purwakarta dan menumbuh kembangkan kembali kepercayaan masyarakat dan kesadaran masyarakat untuk membayar PBB. Selain kendala yang tidak berkaitan langsung dengan kinerja petugas PBB Kecamatan, ada juga kendala yang berkaitan langsung dengan kinerja petugas PBB Kecamatan yang tidak kalah penting dalam rangka meningkatkan perolehan PBB kecamatan, antara lain:

- a. Kurangnya pemahaman tugas pokok dan fungsi petugas PBB
- b. Belum adanya panduan/prosedur penagihan PBB
- c. Minimnya kompensasi untuk petugas PBB
- d. Administrasi dalam penagihan PBB masih belum tertib

Kendala yang berkaitan langsung dengan kinerja petugas PBB Kecamatan merupakan kendala yang timbul dari dalam diri petugas PBB kecamatan tersebut, karena kendala yang berkaitan langsung dengan kinerja petugas PBB Kecamatan ini untuk mengantisipasinya tidak harus lintas instansi, bisa diselesaikan oleh internal petugas yang ada di kecamatan atau diselesaikan oleh petugas PBB yang ada di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah.

Pada umumnya kendala yang mengganggu kinerja petugas PBB setiap tahunnya sama. Kendala yang mempengaruhi kinerja petugas PBB Kecamatan Cibatu dilihat dari indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kendala yang mempengaruhi kinerja petugas PBB kecamatan dilihat dari indikator kuantitas output.

Kinerja petugas PBB kecamatan berdasarkan kuantitas output yaitu kinerja petugas dilihat dari berapa hasil penentuan target PBB kecamatan untuk tahun berjalan. Target PBB Kecamatan Cibatu sampai tahun 2013 masih ditentukan Departemen Keuangan melalui Direktorat Pajak sesuai yang tertera pada SPPT. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, selambat-lambatnya pada tahun 2014 pengelolaan PBB diserahkan kepada daerah dan akan menjadi salah satu sumber pendapatan asli daerah.

- b. Kendala yang mempengaruhi kinerja petugas PBB kecamatan dilihat dari indikator kualitas output.

Kinerja petugas PBB kecamatan dilihat

dari kualitas output adalah kinerja petugas dilihat dari kesesuaian pekerjaan dengan aturan yang berlaku serta Standar Operasional Prosedur (SOP) berkaitan penagihan PBB. Berdasarkan hasil wawancara dan pemantauan, sejak tahun 2007 sampai tahun 2011, belum terdapat Standar Operasional Prosedur penagihan PBB atau tugas, pokok, fungsi koordinator dan kolektor PBB yang resmi dan baku dari pemerintah.

- c. Kendala yang mempengaruhi kinerja petugas PBB kecamatan dilihat dari indikator jangka waktu output.

Kinerja petugas PBB kecamatan dilihat dari jangka waktu output yaitu waktu yang dijadikan acuan untuk mencapai target yang telah ditentukan. Secara tertulis jangka waktu tersebut sudah tertera di SPPT yang dibagikan ke setiap wajib pajak. Petugas PBB, baik koordinator, pentor dan kolektor dalam menjalankan tugasnya sudah jelas bahwa target penerimaan PBB harus sudah selesai sebelum jangka waktu habis.

- d. Kendala yang mempengaruhi Kinerja petugas PBB kecamatan dilihat dari indikator kehadiran di tempat kerja.

Persentase penerimaan PBB kecamatan sangat berkaitan dan dipengaruhi indikator kehadiran petugas PBB di tempat kerja. Petugas PBB kecamatan harus ada dan siap di loket penerimaan PBB untuk menerima setoran PBB, dari pentor desa dan masyarakat yang langsung membayar ke kecamatan, tidak melalui pentor yang ada di desa.

- e. Kendala yang mempengaruhi kinerja petugas PBB kecamatan dilihat dari indikator sikap kooperatif. Sikap kooperatif petugas PBB sangat berpengaruh terhadap perolehan persentase penerimaan PBB di suatu wilayah. Sikap kooperatif petugas PBB harus diwujudkan kepada semua pihak yang berkaitan dengan proses penagihan PBB di Kecamatan Cibatu.

Berdasarkan penjelasan diatas, mengenai hubungan kinerja petugas PBB dengan kendala yang mempengaruhi indikator kinerja, bahwa kendala yang timbul dalam kinerja petugas PBB kecamatan berpengaruh terhadap penurunan persentase penerimaan PBB di Kecamatan Cibatu. Penurunan persentase penerimaan PBB kecamatan dilihat dari kendala yang mempengaruhi indikator kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh kendala pada sikap kooperatif

petugas PBB kecamatan dan kendala pada kualitas output.

Dilihat dari indikator kualitas output, ada beberapa kendala yang menghambat peningkatan kinerja pegawai PBB, seperti belum adanya tugas pokok dan fungsi petugas PBB khususnya bagi koordinator dan pentor secara jelas dan tertulis, belum adanya standar operasional prosedur yang baku dalam rangka proses penagihan PBB, dampak dari tidak adanya dua hal tersebut maka berdampak terhadap pelaporan hasil penerimaan PBB yang tidak jelas. Selama ini, khususnya kolektor dan koordinator hanya menjalankan tugas seperti yang telah dilakukan pendahulunya atau menjalankan tugas seperti biasanya, seperti hasil jawaban Dinas Pengelolaan Kekayaan dan Asset Daerah dan teman-teman koordinator saat pertemuan forum. Dampak dari tidak adanya tugas pokok dan fungsi yang jelas dalam melaksanakan tugas penagihan PBB di Kecamatan Cibatu. Selama belum adanya tugas pokok dan fungsi serta prosedur operasional dalam melaksanakan tugas untuk Koordinator, Pentor dan Kolektor, kinerja petugas tersebut sulit untuk diukur.

Penyebab menurunnya kinerja petugas PBB, selain yang dijelaskan terdahulu, dapat pula dilihat dari sikap kooperatif pegawai PBB. Sikap kooperatif sangat berpengaruh kepada peningkatan persentase perolehan PBB Kecamatan Cibatu. Jika penentuan tugas pokok dan fungsi serta penetapan standar operasional prosedur dikatakan kendala yang bersumber dari luar pegawai PBB, maka untuk sikap kooperatif petugas PBB ini merupakan kendala yang bersumber dari dalam diri pegawai. Contoh dari kooperatif yang menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja petugas PBB kecamatan, antaralain kurang terbukanya petugas PBB kecamatan berkaitan dengan data perolehan PBB desa sementara, kurang memberi solusi berkaitan permasalahan yang timbul di desa, seperti banyaknya wajib pajak yang sulit membayar PBB, permasalahan berkaitan dengan perubahan data yang ada pada SPPT dan lain-lain. Sikap kooperatif petugas bersumber pada diri petugas. Seperti apapun aturan untuk membuat orang kooperatif dalam bekerja, selama tidak diawali dari dirinya sendiri, hasil dari pekerjaannya tidak akan maksimal. Sikap kooperatif dalam bekerja sangat dibutuhkan karena pada dasarnya dalam segala aspek kehidupan manusia tidak bisa hidup sendiri. Manusia perlu mahluk lain untuk mendukung

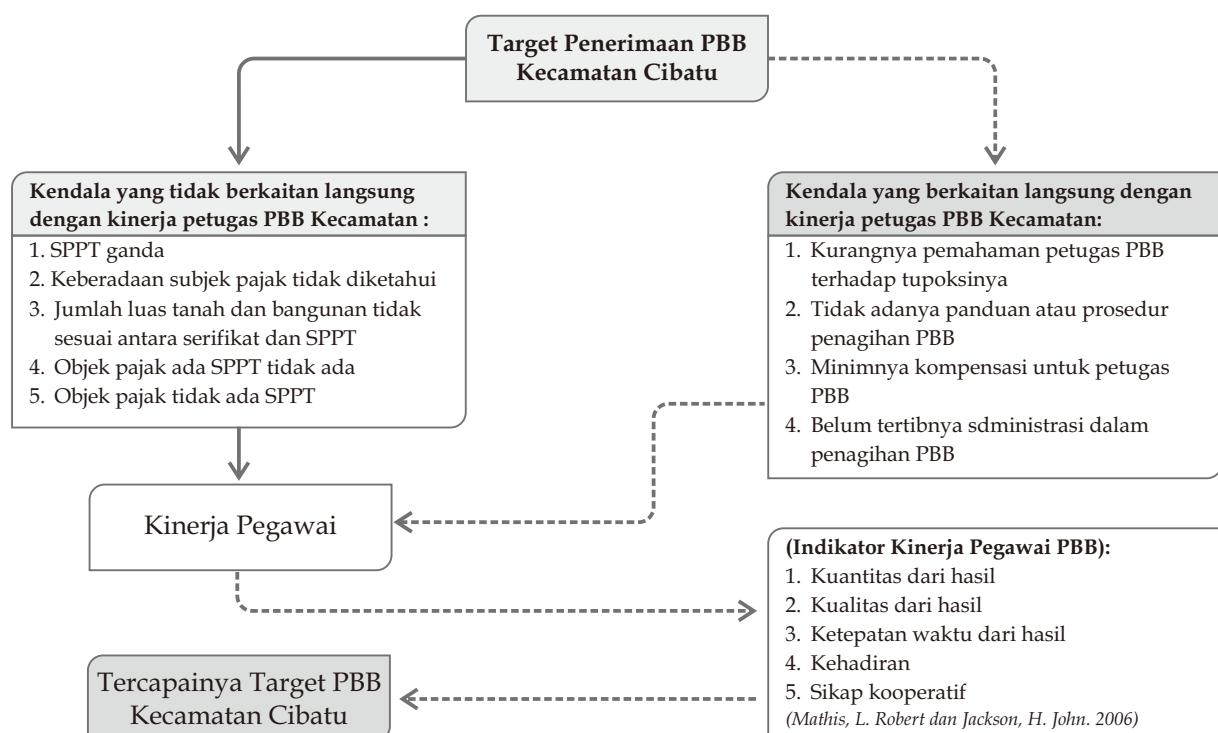
perjalanan hidupnya, saling melengkapi kekurangan dengan kelebihannya masing-masing sehingga dapat dipastikan tidak ada masalah yang tidak bisa diselesaikan.

Demikian pula dalam hal pekerjaan, sikap kooperatif sangat dibutuhkan pegawai untuk mendukung pekerjaannya, karena dalam setiap pekerjaan terlebih yang berhubungan dengan orang banyak, antar pegawai perlu kerjasama yang baik, karena pada dasarnya dalam pekerjaan didalamnya terdapat tim, yang dibentuk formal dan informal, yang harus didasari rasa kerjasama agar tujuan dari pekerjaan dapat tercapai sesuai rencana. Begitu juga dengan petugas PBB kecamatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya sangat berkaitan dengan pihak lain yang saling memiliki kepentingan mengenai Pajak Bumi dan Bangunan di Kecamatan Cibatu. Petugas PBB kecamatan harus dan wajib memiliki sikap kooperatif yang didasarkan dari dalam dirinya untuk melaksanakan tugasnya, terlebih petugas PBB memiliki target dalam pekerjaannya, dimana target tersebut tidak bisa tercapai jika hanya dikerjakan oleh kolektor dan koordinator saja, harus ada peran serta Pentor sebagai perpanjangan tangan petugas PBB kecamatan yang ada di desa. Selain itu juga harus didukung oleh pemegang kepentingan dan kekuasaan yang ada di wilayah Kecamatan Cibatu, seperti:

Camat, Kades, Kepala Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) yang ada di kecamatan, pelaku usaha, tokoh masyarakat, tokoh pemuda, tokoh agama dan lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kendala utama yang menghambat kinerja petugas PBB kecamatan untuk berkembang dapat dibagi dua, yaitu kendala eksternal antaralain: kualitas output, jangka waktu output serta kendala internal yang menghambat kinerja petugas PBB antaralain: kurangnya sikap kooperatif, kehadiran di tempat kerja dan kualitas output seperti belum adanya tugas pokok dan fungsi serta standar operasional prosedur yang berkaitan dengan proses penerimaan PBB. Untuk lebih mempermudah pemahaman mengenai kendala internal dan eksternal yang telah dijelaskan, dapat memperhatikan Gambar 1.

4. Strategi Untuk Mengatasi Kendala Dalam Meningkatkan Kinerja Petugas PBB Kecamatan Cibatu

Agar strategi yang akan diterapkan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu diketahui kendala yang menghambat peningkatan kinerja petugas PBB, khususnya kinerja koordinator dan kolektor yang ada di Kecamatan Cibatu. Kendala dominan yang menghambat kinerja koordinator dan kolektor di Kecamatan Cibatu, terdiri dari kendala eksternal dan internal. Kendala



eksternal terdiri dari kualitas output dan jangka waktu output serta kendala internal yang menghambat kinerja petugas PBB antaralain kurangnya sikap kooperatif, kehadiran di tempat kerja dan kualitas output seperti belum adanya tugas pokok dan fungsi serta standar operasional prosedur yang berkaitan dengan proses penerimaan PBB.

Untuk menghadapi kendala eksternal, memerlukan koordinasi dan kerjasama dengan pihak lain dalam penyelesaiannya. Contoh: untuk mengatasi kendala eksternal berkaitan dengan kualitas output bisa dilakukan strategi seperti pembuatan surat keberatan penentuan Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) untuk objek pajak yang nilai NJOPnya tidak sesuai objek pajak disebelahnya. Tindakan selanjutnya diserahkan kepada instansi berwenang dalam hal ini Ditjen Pajak diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan untuk penentuan NJOP tahun berikutnya. Penentuan jangka waktu output tergolong kedalam kendala eksternal, karena dalam penentuan jangka waktu output menjadi wewenang pemerintah pusat. Tetapi agar tidak menjadi kendala internal, maka petugas PBB kecamatan dapat melakukan antisipasi dengan penentuan rencana kerja yang baik agar sebelum sampai ke jatuh tempo output, penerimaan PBB kecamatan bisa lunas sesuai target yang telah ditetapkan.

Untuk kendala internal, terdiri dari sikap kooperatif, kehadiran di tempat kerja dan kualitas output. Berkaitan dengan kendala kehadiran di tempat kerja, sudah dapat diantisipasi oleh petugas PBB kecamatan. Untuk kendala kualitas output dan sikap kooperatif, strategi untuk mengantisipasi kendala tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Berkaitan dengan hal yang harus diperhatikan dan dikerjakan oleh koordinator dan kolektor dalam menjalankan tugasnya, bersifat lokal, yaitu hal tersebut hanya berlaku untuk koordinator dan kolektor di Kecamatan Cibatu saja. Hal ini diperlukan untuk menjadi acuan dalam bekerja dan sebagai pengganti sementara dari tugas pokok dan fungsi koordinator, pentor serta kolektor yang baku dan berlaku bagi seluruh petugas PBB yang hingga saat ini belum ada.

Hal yang harus dibuat koordinator dan kolektor dalam menunjang pekerjaannya antaralain apa yang menjadi tugas pokok koordinator dan kolektor. Selain dari menentukan hal berkaitan dengan tupoksi, koordinator dan kolektor, petugas PBB kecamatan juga harus kreatif dengan tidak

melanggar aturan yang ada untuk membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) pembayaran PBB. SOP tersebut terdiri dari alur pembayaran PBB, alur keberatan mengenai PBB, alur penagihan PBB, hak kewajiban untuk petugas PBB dan masyarakat, papan informasi berkaitan dengan PBB kecamatan, tanda mengenai loket serta tempat pelayanan PBB dan lain-lain. SOP sangat penting dalam menunjang pekerjaan petugas PBB dan untuk meningkatkan penerimaan PBB, dengan adanya SOP pelayanan yang diberikan petugas PBB bisa berjalan efektif dan efisien. Efektif, karena masyarakat yang datang bisa langsung mengetahui informasi PBB tanpa harus bingung bertanya kepada siapa. Masyarakat dalam hal ini wajib pajak hanya akan bertanya jika masih belum paham/akan melakukan kegiatan mengenai PBB. Efisien yaitu sebelum ada Standar Operasional Prosedur (SOP), masyarakat dan petugas PBB banyak menghabiskan waktu untuk menyelesaikan masalah yang sama, tetapi setelah ada SOP masyarakat bisa lebih cepat berada di loket PBB untuk menyelesaikan masalahnya. Contoh: masyarakat bisa mengetahui persyaratan mengurus PBB sebelum mendatangi loket pelayanan, petugas tidak perlu menjelaskan persyaratan berkaitan PBB, karena masyarakat bisa mengetahui apa saja persyaratannya jika ada yang kurang paham, maka masyarakat bisa menanyakan kepada petugas, dan petugas tidak perlu menjelaskan informasi yang sudah diketahui masyarakat dan tidak dipertanyakan masyarakat.

Strategi untuk mengatasi hambatan eksternal tidak akan berjalan maksimal jika hambatan internal dari dalam diri petugasnya tidak sama-sama dicariakan strategi untuk mengatasinya. Hambatan internal yang utama adalah kurangnya sikap kooperatif dan responsif petugas PBB dalam melaksanakan tugasnya. Sikap kooperatif maksudnya petugas PBB, koordinator dan pentor berperan aktif dalam melaksanakan tugasnya terlebih berkaitan dengan wajib pajak yang akan membayar PBB.

Maksud responsif yaitu, petugas PBB harus mampu mengantisipasi apa saja yang diperlukan dan dibutuhkan masyarakat dalam proses pelayanan PBB, seperti melakukan operasi PBB ke lapangan. Untuk meningkatkan sikap kooperatif dan responsif petugas PBB tidak mudah tetapi juga bukan tidak mungkin. Tidak mudah karena perubahan tersebut berkaitan dengan sikap dari dalam diri petugas PBB. Cepat

atau lambatnya merubah suatu sikap sangat tergantung terhadap kemauan dari dalam diri petugasnya. Selain dari dalam diri petugas, faktor sangat penting yang mempengaruhi cepat/lambatnya perubahan sikap yaitu faktor lingkungan kerja / kehidupan nyata, sebagaimana pun rendahnya sikap kooperatif dan responsif pegawai, jika lingkungan sekitar bersikap kooperatif dan responsif, maka itu dapat mempercepat perubahan sikap dari dalam diri petugas.

Faktor terbesar yang mengakibatkan penerimaan PBB Kecamatan Cibatu tahun 2007 sampai tahun 2011 terus menurun, karena sikap petugas PBB kecamatan kurang responsif dan kooperatif kepada masyarakat, terlebih masyarakat yang mempunyai masalah berkaitan dengan PBB. Dengan pegawai yang ada, Camat sebagai pemimpin di kecamatan tidak mempunyai banyak pilihan untuk menugaskan pegawai sebagai petugas PBB yang langsung bersentuhan dengan masyarakat. Penugasan pegawai sebagai petugas PBB sudah merupakan yang dianggap cakap dan bisa bertugas. Hasilnya penerimaan PBB terus menurun, sangat dipengaruhi faktor lingkungan. Lingkungan kerja/lingkungan kehidupan petugas sangat berpengaruh terhadap sikap yang terbentuk dalam diri petugas PBB. Dengan keterbatasan personil dan kemampuan serta telah terciptanya citra bahwa pegawai kecamatan "jika bisa dipersulit mengapa harus dipermudah", pegawai ingin dilayani bukan melayani dan citra negatif lainnya berdampak kepada sikap petugas menjadi terkesan acuh tak acuh, dan mempersulit masyarakat jika tidak dijanjikan sesuatu.

Salah satu strategi untuk mengatasi kendala tersebut tergantung kepada Camat selaku pimpinan kecamatan, harus mampu membuat dan mewujudkan lingkungan kerja yang bisa menumbuh kembangkan sikap kooperatif dan responsif pegawai dalam melakukan tugas, terutama tugas yang berkaitan langsung melayani masyarakat, seperti pelayanan PBB.

Kondisi kendala yang terjadi berkaitan dengan penerimaan PBB di Kecamatan lain tidak berbeda jauh, karena sama melayani masyarakat dan wewenang penuh pengelolaan PBB masih ada di pemerintah pusat. Tetapi yang membedakan satu kecamatan dengan kecamatan lain hingga sampai ada kecamatan yang dapat peringkat 1 dari 17 kecamatan yang ada, hanya strategi yang dilakukan petugas PBB kecamatan dalam mengantisipasi kendala yang

timbul. Ada yang biasa saja menjalankan tugasnya, hanya menunggu wajib pajak yang membayar atau ada petugas yang berinovasi agar penerimaan PBB di wilayahnya bisa lebih optimal dari tahun sebelumnya serta dari daerah lainnya, seperti yang terjadi di Kecamatan Cibatu tahun 2012, dimana penerimaan PBB kecamatan melonjak dari 50,22% tahun 2011 menjadi 71,05% di tahun 2012. Semua itu terjadi berkat kemauan petugas PBB, khususnya petugas di kecamatan untuk membuat dan mengimplementasikan strategi dalam mengatasi kendala.

Berdasarkan contoh di Kecamatan Cibatu yang bisa meningkatkan persentase penerimaan PBB, hampir 20% dari tahun sebelumnya, maka kemungkinan jika strategi yang dilakukan petugas Kecamatan Cibatu diterapkan di seluruh kecamatan, penerimaan PBB Kabupaten bisa meningkat. Kabupaten seharusnya bisa memanfaatkan strategi dalam mengantisipasi kendala eksternal dan internal yang timbul dalam proses penyelenggaraan PBB dari Kecamatan Cibatu, sebagai kebijakan kabupaten yang di implementasikan di seluruh kecamatan yang ada di Kabupaten Purwakarta. Dalam mewujudkan peningkatan penerimaan PBB kabupaten dan pengimplementasian Peraturan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.07/2010 tentang Tahapan Persiapan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah, rencananya di Kabupaten Purwakarta akan dilaksanakan tahun 2014, maka harus diadakan evaluasi berkaitan penyelenggaraan PBB pada tahun sebelumnya. Tujuannya untuk mengetahui kendala yang sering timbul dalam pemungutan PBB serta berupaya melakukan strategi yang dapat mengantisipasi kendala tersebut.

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

- a. Kendala utama yang menghambat kinerja petugas PBB di Kecamatan Cibatu, petugas PBB belum optimal kinerjanya, sangat dipengaruhi oleh indikator kualitas output dan indikator sikap kooperatif petugas.
- b. Strategi untuk mengatasi kendala dalam meningkatkan kinerja pegawai PBB dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2011, adalah belum ada strategi khusus yang dibuat/dijalankan petugas tingkat kecamatan dalam rangka meningkatkan persentase

perolehan PBB kecamatan dan meningkatkan kinerja petugas PBB kecamatan.

2. Saran

- a. Pada masa yang akan datang Camat dapat lebih memberi perhatian, pengawasan dan motivasi kepada petugas PBB kecamatan. Perhatian Camat diharapkan tidak hanya kepada berapa jumlah target PBB yang sudah tercapai di wilayahnya, tetapi diharapkan mampu memberi solusi berkaitan kendala yang timbul dalam proses penagihan PBB. Pengawasan yang dilakukan selain terhadap petugas yang ada di tingkat kecamatan, juga terhadap petugas yang ada di tingkat desa agar tidak terjadi penyimpangan setoran PBB. Camat diharapkan juga mampu memotivasi petugas PBB, agar dalam melaksanakan tugasnya ditanamkan rasa bangga dalam bekerja, karena apa yang dikerjakan merupakan langkah awal dalam membangun negara. Selain itu setiap petugas perlu diberikan pemahaman oleh Camat sebagai pimpinan langsungnya bahwa uang yang di kumpulkan tersebut bukan milik pribadi, tetapi milik negara yang harus dipertanggungjawabkan dihadapan hukum dan dihadapan Sang Maha Pencipta.
- b. Untuk petugas PBB Kecamatan, khususnya koordinator dan kolektor PBB, diharapkan berinisiatif membuat strategi dalam mengantisipasi kendala yang timbul dalam proses penagihan PBB tanpa melanggar aturan. Strategi yang dapat dilakukan antara lain dengan membuat acuan/rambu-rambu bekerja, berupa tugas pokok dan standar operasional sebagai suatu sistem dalam rangka meningkatkan kinerja petugas. Petugas PBB diharapkan mampu meningkatkan sikap kooperatif terhadap masyarakat (kolektor PBB dan wajib pajak).
- c. Dalam rangka persiapan pengalihan PBB dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, diharapkan Pemerintah Daerah dapat membuat sistem kerja yang jelas antar penyelenggara PBB dan dalam penyelenggaraan PBB serta lebih memperhatikan petugas PBB, khususnya yang bertugas sebagai ujung tombak penerimaan daerah disektor PBB yang langsung berhadapan dengan masyarakat/wajib pajak. Perhatian termasuk antara lain berupa kesejahteraan maupun kendala yang dihadapi dalam melaksanakan penagihan PBB. Setelah

pengelolaan PBB dilimpahkan ke daerah, agar penerimaan daerah dari sektor PBB bisa meningkat dan tidak timbul masalah yang menghambat peralihan tersebut, terlebih masalah dalam tumpang tindih atau ketidak jelasan wewenang dalam penyelenggaraan PBB, karena kendala yang sering timbul dalam penagihan PBB, maka diharapkan dapat dibuatkan strategi antisipasi pemecahannya oleh pemerintah daerah dan diimplementasikan oleh seluruh petugas.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abuyamin, Oyok. 2010. *Perpajakan Pusat dan Daerah*. Bandung: Humaniora
- Bernadin and Russel. 1998. *Human Resources Management, An Experiential Approach*. Singapore: McGraw Hill International Editions.
- Damar, Agus. 2000. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Devano, Sony dan Siti Kurnia Rahayu. 2006. *Perpajakan: Konsep, Teori, dan Isu*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersy: Prentice-Hall, Inc.
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Haariandja, Marihot Tua Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Irawan, Prasetya. 2000. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Irwan Hadi. 2002. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta :PT. Alex Media Computindo
- Mangkunegara, Anwar P. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung.:PT Refika Aditama.
..... 2010. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John. 2006. *Human Resource Management*. Penerjemah oleh Diana Angelica.Jakarta. Salemba Empat.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ciawi Bogor :Ghalia Indonesia
- Moenir, HAS. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ndraha, Taliziduhu. 2002. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT.Rineka Cipta
- Noe, A Raymond, dkk. 2008. *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

- Rahardjo, Purwanto dan Sirait, Justine. 2009. *Mengelola Dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Dalam Persaingan Global*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ratminto dan Winarsih. S. Septi. 2008. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju
- 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Suhayati Ely dan Siti Kurnia Rahayu. 2010. *Perpajakan Teori dan Teknis Perhitungan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Umar Husein, 2008, *Desain Penelitian MSDM dan Prilaku Karyawan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 12 tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang nomor 12 Tahun 1994
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Peraturan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.07/2010 Nomor 58 Tahun 2010 Tentang Tahapan Persiapan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah