

EVALUASI PENGALIHAN BEA PEROLEHAN HAK ATAS TANAH DAN BANGUNAN (BPHTB) DI PEMERINTAH KOTA GUNUNGSITOLI

Yafet Krismatius Buulolo

Badan Kepegawaian Daerah Kota Gunungsitoli
e-mail: yafetbuulolo@gmail.com

Abstrak

Pelaksanaan pengelolaan BPHTB di Pemerintah Kota Gunungsitoli sejak dialihkan menjadi pajak daerah diatur melalui Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2011. Penerimaan PAD dari sektor BPHTB yang masih belum menunjukkan peningkatan apabila dibandingkan dengan potensi yang ada serta beberapa permasalahan utamanya kesiapan pemerintah Kota Gunungsitoli dalam pelaksanaan pengalihan BPHTB menjadi pajak daerah. Terdapat lima dimensi yang dievaluasi dalam penelitian ini yaitu sarana dan prasarana, struktur organisasi dan tata kerja (SOTK), peraturan daerah (Perda), sumber daya manusia (SDM), dan Kerjasama dengan pihak terkait. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan untuk teknik analisis data digunakan model interaktif (Miles & Huberman) yang terdiri dari tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan proses menarik kesimpulan. Selain itu dalam analisis data, penulis juga menggunakan teknik *content analysis* dan *visual interpretasi*. Dari Hasil penelitian, penulis menyimpulkan bahwa kondisi sarana dan prasarana, SOTK, SDM, Peraturan Daerah, Kerjasama dengan Pihak Terkait sebagai penunjang pelaksanaan pemungutan BPHTB di Pemerintah Kota Gunungsitoli setelah dialihkan menjadi pajak daerah, masih belum layak dan memberi manfaat dalam mendukung pencapaian tujuan pelaksanaan pengalihan BPHTB menjadi pajak daerah di Kota Gunungsitoli.

Kata Kunci: Pajak Daerah, Penerimaan Asli Daerah, Pemerintah Kota Gunungsitoli

Evaluation of the Land and Building Acquisition Tax (BPHTB) Transfer at the Local Government of Gunungsitoli City

Abstract

The BPHTB management at the local government of Gunungsitoli City is regulated by the Local Government Regulation No. 2 Year 2011. The less optimal revenue from the BPHTB sector compared with other potentials, the existing constraints, and the readiness of local government in transferring BPHTB authority. It analysed five dimensions, namely facilities and infrastructure, organizational structure and working procedures (SOTK), local regulations, human resources, and cooperation with relevant parties. This research employed descriptive, qualitative method. As for the data analysis technique, the researcher applied the Miles & Huberman's interactive model, the stages of which consist of data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. In addition, the researcher also used content analysis and visual interpretation techniques. The research results showed that the facilities and infrastructure, organizational structure and working procedures, human resources, local regulations, and cooperation with relevant parties in supporting the implementation of the BPHTB collection was not sufficient and feasible to achieve the purpose of the BPHTB transfer as part of local taxes in Gunungsitoli City.

Key Words: Local Taxes, Original Local Revenues, Local Government of Gunungsitoli City.

A. LATAR BELAKANG

Seiring dengan semakin banyaknya potensi pajak daerah yang dapat digali pada setiap daerah, tahun 2009 Pemerintah Pusat telah menetapkan UU Nomor 28 Tahun 2009 tentang Perubahan Ketiga atas UU Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Pokok perubahan mendasar dari undang-

undang tersebut adalah mengalihkan dua jenis pajak pusat sebagai pajak daerah. Kedua pajak tersebut adalah Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dan Pajak Bumi dan Bangunan sektor Perdesaan dan Perkotaan (PBBP2).

Terdapat banyak pertimbangan yang melatarbelakangi dilakukannya pengalihan kedua pajak tersebut diatas antara lain adalah

untuk menambah sumber penerimaan daerah serta untuk menjaring Wajib Pajak lebih banyak lagi. Dari sisi pertimbangan objek pajak dan pengurusan administrasi kedua pajak tersebut lebih tepat dikelola oleh daerah karena objek pajak dari PBB dan BPHTB itu sendiri berada di daerah yang pengurusan segala bentuk administrasinya juga di daerah.

Dalam pelaksanaan pengalihan pajak pusat tersebut menjadi pajak daerah, selalu terdapat sejumlah kendala dan hambatan, terlebih apabila jenis pajak tersebut merupakan jenis pajak baru bagi daerah seperti BPHTB. Dalam proses pengalihan BPHTB terdapat beberapa kendala, baik yang bersumber dari kekurangsiapan pemerintah pusat, kekurangsiapan pemerintah daerah, kondisi dilapangan, dan lain-lain. Kendala yang timbul perlu mendapat penanganan segera dan dicarikan pemecahannya untuk kelancaran pemungutan pajak daerah.

Ananda, Suratman, dan Paddu (2012:viii-xi), menerangkan bahwa terdapat beberapa permasalahan pengalihan BPHTB ke daerah sebagai berikut:

- a. Data merupakan permasalahan yang mendesak, termasuk pemutakhiran data yang ada pada database pemerintah daerah. Selain itu peran SDM sangat penting didalam operasionalisasi pengelolaan BPHTB di daerah. Untuk itu, perlu dikembangkan kerjasama dengan lembaga lain (KPP) untuk pengembangan dan penguatan SDM di pemerintah daerah. Pemutakhiran NJOP dengan mempertimbangkan nilai "Zona Nilai Tanah" untuk menghasilkan nilai NJOP yang semakin mendekati nilai transaksi, sekaligus menghindari transaksi 'diam-diam';
- b. Penyerahan data, dari pemerintah pusat, dalam hal ini KPP perlu cepat dilakukan dengan pertimbangan optimalisasi penerimaan BPHTB di daerah. Selain itu, diseminasi terkait dengan kesadaran pajak, perlu dilakukan untuk meningkatkan kesadaran pajak masyarakat;

- c. Kerjasama yang baik antar lembaga yang terkait dengan pengelolaan BPHTB (misal: dibentuk forum) seperti Notaris, PPAT, BPN, KPP serta Pemda sendiri sangat penting untuk menghasilkan nilai transaksi yang mendekati nilai sebenarnya serta meningkatkan layanan yang baik kepada wajib pajak;
- d. Perlu segera dibentuk SOTK yang fokus mengurus bidang PBB dan BPHTB serta merumuskan SOP yang jelas mengenai standar pelayanan agar masing-masing kecamatan daerah memiliki standar pelayanan yang sama;
- e. Penerapan teknologi informasi mendesak dilakukan untuk menciptakan proses yang lebih transparan dan peningkatan pelayanan kepada pembayar pajak;
- f. Terdapatnya beberapa kabupaten/kota yang masih belum menetapkan peraturan daerah yang mengatur tentang pemungutan BPHTB setelah dialihkan menjadi pajak daerah.

Pada Pemerintah Kota Gunungsitoli Provinsi Sumatera Utara pemungutan BPHTB setelah dialihkan menjadi pajak daerah, telah dimulai dilaksanakan pada tahun 2012 sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Gunungsitoli Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah. Penetapan perda tersebut jelas terlambat karena waktu yang diberikan kepada daerah untuk membentuk perda tentang BPHTB adalah paling lambat 31 Desember 2010, sehingga dapat diasumsikan keterlambatan pembentukan perda BPHTB di Kota Gunungsitoli menimbulkan adanya loss income atau kehilangan penerimaan dari BPHTB selama beberapa waktu karena pelaksanaan pemungutan BPHTB oleh pemerintah pusat hanya sampai dengan tanggal 31 Desember 2010. Sumbangan pemungutan BPHTB terhadap penerimaan daerah baru berjalan dua tahun yaitu tahun 2012 dan tahun 2013. Berikut ini tabel realisasi penerimaan BPHTB Kota Gunungsitoli untuk tahun 2012 dan 2013:

Tabel 1. REALISASI PENERIMAAN BPHTB KOTA GUNUNGSITOLI

No.	Tahun	Target/Rp	Realisasi/Rp	Persentase/%
1.	2012	500.000.000,-	226.481.000,-	45.30
2.	2013	345.077.225,-	563.899.625,-	163.41

Sumber: Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli, 2014.

Dari realisasi penerimaan tersebut selama dua tahun terlihat bahwa realisasi penerimaan BPHTB pada tahun 2012 jauh dibawah target yang telah ditetapkan, tentunya hal ini disebabkan oleh beberapa masalah atau kendala yang sangat perlu untuk diketahui oleh Pemerintah Kota Gunungsitoli dalam rangka memperbaiki realisasi penerimaan BPHTB untuk tahun-tahun berikutnya. Sedangkan untuk tahun 2013 realisasi penerimaan BPHTB di Kota Gunungsitoli mengalami kenaikan, namun kenaikan tersebut bukanlah suatu indikator keberhasilan pemerintah Kota Gunungsitoli dalam pemungutan BPHTB Karena dari target penerimaan BPHTB yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kota Gunungsitoli dari tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami penurunan.

Selain hal tersebut diatas, yang menjadi perhatian penulis dalam pengalihan BPHTB ini menjadi pajak daerah di Kota Gunungsitoli adalah kesiapan dari pemerintah daerah dalam melaksanakan proses pengalihan tersebut, mengingat Kota Gunungsitoli merupakan daerah otonom baru yang baru terbentuk di Provinsi Sumatera Utara pada tahun 2008 sesuai dengan Undang-undang Nomor 47 Tahun 2008 dan baru efektif menjalankan roda pemerintahan pada akhir tahun 2009.

Sesuai dengan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor No. 186/PMK.07/2010 - No. 53/2010 pemerintah daerah mempunyai tugas dan tanggung jawab mempersiapkan dan melaksanakan enam hal yaitu sarana dan prasarana, struktur organisasi dan tata kerja (SOTK), sumber daya manusia (SDM), peraturan daerah dan standar operasional prosedur (SOP), kerjasama dengan pihak terkait, dan pembukaan rekening BPHTB pada bank yang sehat. Keenam tugas dan tanggung jawab tersebut harus sudah disiapkan dan dilaksanakan oleh pemerintah daerah paling lambat tanggal 31 Desember 2010. Dalam pelaksanaannya Pemerintah Kota Gunungsitoli telah berupaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, dan dari pengamatan penulis terdapat beberapa hal yang masih belum terlaksana dengan optimal, hal ini ini dibuktikan dengan adanya beberapa permasalahan yang terjadi dalam proses pengalihan BPHTB menjadi pajak daerah di Kota Gunungsitoli.

Berikut gambaran tentang perbandingan pelaksanaan pemungutan BPHTB sebelum dan sesudah pengalihan menjadi pajak daerah di Pemerintah Kota Gunungsitoli beserta dengan permasalahan yang dihadapi:

Tabel 2. Perbandingan Pemungutan BPHTB Sebelum Dan Sesudah Pengalihan Menjadi Pajak Daerah Di Pemerintah

No.	Substansi	Sebelum	Sesudah	Permasalahan
1.	Sarana dan Prasarana	Disediakan oleh Pemerintah Pusat	Disediakan oleh Pemko	Kekurangan dan ketidaklengkapan data, gedung/ruangan, hardware dan software komputer
2.	Kelembagaan	Terdapat pada SOTK Ditjen Pajak dan KPP	Terdapat pada SOTK Bidang Pendapatan Dinas PPKAD	Belum ada Perda yang mengatur
3.	SDM	Pegawai atau staf pada Ditjen Pajak dan KPP	Pegawai Dinas PPKAD	Kekurangan SDM yang ahli dan berkompeten pada bidang BPHTB
4.	Kebijakan	UU No 21/1997, UU No 20/2000, UU No 34/2000, Peraturan Menteri Keuangan, Peraturan Dirjen pajak dan peraturan lainnya yang mengatur tentang BPHTB yang dikeluarkan oleh Pemerintah Pusat	UU No 21/1997, UU No 20/2000, UU No 28/2009, PB Menkeu dan Mendagri No 186/PMK.07/2010 - No 53/2010 dan, Peraturan Dirjen Pajak Nomor 47/PJ/2010, Peraturan Mendagri Nomor 56/2010,	Belum lengkapnya peraturan yang mengatur tentang BPHTB di Pemkot Gunungsitoli dan muatan perda yang telah ditetapkan belum memadai
5.	Kerjasama dengan Pihak Terkait	Dilakukan oleh Pemerintah Pusat	Perda Kota Gunungsitoli No 2/2011, Peraturan Walikota Gunungsitoli No 3/2012	Belum adanya kerjasama yang dijalin oleh Pemkot Gunungsitoli kepada beberapa pihak terkait

Sumber: Diolah berdasarkan fenomena di lapangan

1. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah pelaksanaan pengelolaan BPHTB di Pemerintah Kota Gunungsitoli setelah dialihkan menjadi pajak daerah?
- b. Upaya dan kebijakan apa yang sudah dilakukan oleh Pemerintah Kota Gunungsitoli dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pengalihan BPHTB menjadi pajak daerah?
- c. Upaya dan kebijakan apa yang perlu dilakukan oleh pemerintah Kota Gunungsitoli untuk mengoptimalkan pemungutan BPHTB?

2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah Kota Gunungsitoli setelah pengalihan BPHTB menjadi pajak daerah;
- b. Menganalisis upaya dan kebijakan yang sudah dilakukan oleh Pemerintah Kota Gunungsitoli dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pengalihan BPHTB menjadi pajak daerah;
- c. Memberikan rekomendasi terkait optimalisasi pemungutan BPHTB oleh Pemerintah Kota Gunungsitoli.

3. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, diharapkan diperoleh beberapa manfaat sebagai berikut:

- a. Manfaat dari dunia akademik yaitu untuk menambah wawasan serta memperkaya ilmu pengetahuan khususnya tentang pengalihan pemungutan BPHTB dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah.
- b. Manfaat praktis, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangan pemikiran kepada Pemerintah Kota Gunungsitoli baik eksekutif maupun legislatif, terutama dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan daerah terkait dengan pemungutan BPHTB, agar kapasitas fiskal pemerintah daerah terus mengalami kenaikan.

B. LANDASAN TEORI

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah telah berjalan hampir lima tahun, Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 186/PMK-07/2010 – Nomor 53 Tahun 2010 tentang Tahapan Persiapan Pengalihan BPHTB sebagai Pajak Daerah telah berjalan hampir empat tahun. Begitu juga Peraturan Daerah Kota Gunungsitoli Nomor 2 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah telah berjalan hampir tiga tahun, namun pelaksanaan pengalihan dan pengelolaan BPHTB di Pemerintah Kota Gunungsitoli masih belum berjalan dengan efektif.

Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan atau selanjutnya disebut BPHTB adalah pajak yang dikenakan atas perolehan hak atas tanah dan atau bangunan. Selanjutnya, perolehan hak atas tanah dan atau bangunan adalah perbuatan atau peristiwa hukum yang mengakibatkan diperolehnya hak atas tanah dan atau bangunan oleh orang pribadi atau badan. Sedangkan hak atas tanah dan atau bangunan adalah hak atas tanah termasuk hak pengelolaan, beserta bangunan di atasnya, sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok Pokok Agraria, Undang-Undang Nomor 16 tahun 1985 tentang Rumah susun, dan ketentuan perundang-undangan lainnya. Dasar hukum BPHTB adalah UU No. 28 tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah.

Wajib pajak dari BPHTB adalah orang pribadi atau badan yang memperoleh hak atas tanah dan bangunan, sesuai dengan Pasal 86 Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 (Abuyamin, 2014:510). Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tarif Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) ditetapkan paling tinggi sebesar 5%. Tarif Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) ditetapkan dengan peraturan daerah (Pasal 88 UU No. 28 Tahun 2009). Menurut Dwiputrianti (2012), penetapan tarif pajak adalah salah satu jenis barang publik, serta sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari konsep akuntabilitas dan pelayanan publik yang semakin dituntut oleh masyarakat kepada pemerintah.

Adapun tujuan kebijakan pengalihan BPHTB sebagai pajak daerah menurut Undang-

Undang Nomor 28 Tahun 2009 adalah sebagai berikut:

- a. Memperluas objek pajak daerah dan retribusi daerah;
- b. Menambah jenis pajak daerah dan retribusi daerah (termasuk pengalihan BPHTB menjadi Pajak Daerah);
- c. Memberikan diskresi penetapan tarif pajak kepada daerah;
- d. Menyerahkan fungsi pajak sebagai instrumen penganggaran dan pengaturan pada daerah.

Dari beberapa konsep tersebut diatas penulis menyimpulkan bahwa dalam penelitian ini tujuan dari pelaksanaan pengalihan BPHTB menjadi pajak daerah adalah, pertama, untuk meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD); kedua, untuk mewujudkan efektifitas pengelolaan BPHTB; dan ketiga, untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

a. Sarana dan Prasarana

Untuk lebih jelasnya mengenai sarana dan prasarana yang dimaksud di atas berikut ini akan diuraikan istilah sarana kerja/fasilitas kerja yang ditinjau dari segi kegunaan menurut Moenir (2000: 120) membagi sarana dan prasarana sebagai berikut:

- 1) Peralatan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi langsung sebagai alat produksi untuk menghasilkan barang atau berfungsi memproses suatu barang yang berlainan fungsi dan gunanya.
- 2) Perlengkapan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi sebagai alat pembantu tidak langsung dalam produksi, mempercepat proses, membangkit dan menambah kenyamanan dalam pekerjaan.
- 3) Perlengkapan bantu atau fasilitas, yaitu semua jenis benda yang berfungsi membantu kelancaran gerak dalam pekerjaan, misalnya mesin ketik, mesin pendingin ruangan, mesin absensi, dan mesin pembangkit tenaga.

Hal ini menunjukkan bahwa sedikitnya terdapat beberapa jenis sarana dan prasarana yang harus disediakan oleh Pemerintah Kota Gunungsitoli dalam melaksanakan pengalihan BPHTB, seperti: ruang pelayanan, tempat Pelayanan untuk melayani wajib pajak BPHTB

dan para Notaris/PPAT, penyediaan ruang server, ruang pengolahan data dan informasi, serta pengadaan blanko atau formulir terkait dengan BPHTB serta surat-surat pelayanan (surat pengajuan keberatan, surat pengajuan keringanan, surat pengajuan pembatalan, surat penerbitan SPPT) dan lain sebagainya.

b. Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK)

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Menurut Robbins (1994: 6), "Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti". Lebih lanjut Sutarto (1993:43) menyatakan bahwa "Untuk membentuk struktur organisasi yang sehat dan efisien harus berpedoman kepada prinsip-prinsip organisasi, dimana prinsip-prinsip organisasi tersebut terdiri Perumusan tujuan yang jelas, Departemenisasi, Pembagian kerja, Koordinasi, Pelimpahan wewenang, Rentang kontrol, Jenjang organisasi, Kesatuan perintah, Fleksibilitas, Keberlangsungan, Kesenambungan".

Dari pernyataan-tersebut, maka struktur organisasi yang efektif adalah yang memenuhi prinsip-prinsip organisasi yang meliputi adanya tujuan satuan organisasi yang jelas, kesesuaian pembagian kerja atau spesialisasi, adanya departementalisasi yang tepat, penerapan rentang kendali yang tepat, dan pengkoordinasian tugas-tugas sesuai dengan prosedur standar operasi. Berikut dijelaskan konsep dan teori dari beberapa hal tersebut.

1) Tujuan Yang Jelas

Sutarto (1993:63) mengemukakan bahwa: "Tiap-tiap satuan organisasi dan subsatuan organisasi harus dilahirkan dari suatu tujuan yang jelas selaras dengan tujuan organisasi". Tahap-tahap tujuan adalah urutan keseluruhan kebutuhan yang diusahakan untuk dicapai oleh suatu organisasi sehingga diketahui dengan jelas manakah tujuan pokok yang harus dicapai lebih dahulu dan manakah tujuan tambahan yang dapat dicapai pada tahap berikutnya. Tujuan pokok adalah kebutuhan yang menjadi dasar dibentuknya suatu organisasi, sedang tujuan tambahan adalah kebutuhan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi

karena sebagian tujuan pokok telah dapat dicapai dengan baik dan organisasi yang bersangkutan masih mempunyai kelebihan kemampuan.

2) Departementalisasi

Menurut Murwani (2002:25), departementalisasi adalah "Aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Fungsi adalah sekelompok aktivitas sejenis, berdasarkan kesamaan sifatnya atau pelaksanaannya. Dalam suatu organisasi terdapat dua satuan organisasi yaitu organisasi utama atau satuan-satuan organisasi yang berkedudukan dibawah pucuk pimpinan dan satuan organisasi lanjutan atau satuan-satuan organisasi yang berkedudukan dibawah satuan organisasi utama".

3) Pembagian kerja/Spesialisasi

Murwani (2002: 29-30) mengemukakan bahwa dalam melakukan pembagian kerja hendaknya diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- a) Tiap-tiap satuan organisasi hendaknya memiliki rincian aktivitas yang jelas pada daftar rincian aktivitas;
- b) Tiap-tiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah harus memiliki rincian tugas yang jelas dalam suatu daftar rincian;
- c) Jumlah tugas sebaiknya dibebankan kepada seorang pejabat, antara 4 sampai dengan 12 macam;
- d) Variasi tugas bagi seorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain;
- e) Beban aktivitas bagi seorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain;
- f) Beban aktivitas bagi tiap-tiap satuan organisasi atau beban tugas masing-masing pejabat, hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi yang terlalu sedikit aktivitasnya, demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat yang sangat sedikit

tugasnya sehingga tampak terlalu banyak mengganggu;

- g) Penempatan para pejabat hendaknya tepat. Dasar yang digunakan antara lain kecakapan, keberanian, jenis kelamin, kekuatan, umur, kesehatan, kejujuran dan sebagainya;
- h) Penambahan dan pengurangan pegawai hendaknya berdasarkan volume kerja;
- i) Pembagian kerja yang menyangkut pejabat dalam suatu satuan organisasi jangan sampai menimbulkan pengkotakan jabatan;
- j) Adanya penggolongan tugas (pekerjaan rutin, khusus, kreatif).

4) Rentang Kendali

Murwani, 2002:33) mengemukakan bahwa rentang kontrol itu terbatas dan jumlah angka pedomannya adalah :

- a) Untuk satuan utama jumlah pejabat bawahan langsung sebaiknya berkisar antara tiga sampai sepuluh orang;
- b) Untuk satuan lanjutan jumlah pejabat bawahan langsung sebaiknya berkisar antara sepuluh sampai dengan duapuluh orang.

Namun demikian untuk membuat pertimbangan apakah jumlah jenjang itu benar atau tidak maka harus dipertanyakan, nilai apakah yang dapat disumbangkan oleh pekerjaan itu kepada organisasi dan apa yang terjadi apabila pekerjaan itu tidak ada.

5) Mekanisme Koordinasi

Koordinasi dalam organisasi sangat diperlukan. Pekerja pada tingkat bawah atau bawahan dalam melaksanakan tugasnya harus sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, dan atasan langsung dalam organisasi perlu mengetahui pelaksanaan aktivitas dari orang-orang atau bawahannya dalam organisasi. Menurut beberapa ahli terdapat tiga metode untuk melakukan koordinasi, yaitu standarisasi proses kerja, standarisasi hasil, dan standarisasi keahlian. Dalam penelitian ini melakukan evaluasi terhadap mekanisme koordinasi berdasarkan standarisasi proses kerja. Dimana dalam Tangkilisan (2005: 201)

menyebutkan bahwa standarisasi proses kerja adalah “Tugas-tugas dapat dikoordinasikan sesuai dengan prosedur standar operasi”.

c. Sumber Daya Manusia (SDM)

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang produktif sebagaimana disebutkan diatas maka sebuah organisasi harus benar-benar memperhatikan kualitas dari sumber daya manusia itu sendiri. Menurut Irianto (Tangkilisan, 2005: 191), “Ada dua elemen mendasar yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, yaitu pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan atau pekerja, karena kedua elemen ini berhubungan dengan perencanaan karir pekerja dan pada akhirnya bermuara pada kinerja organisasi yang berlangsung secara berkelanjutan”. Berbicara mengenai kedua aspek diatas, Notoatmodjo (Tangkilisan, 2005: 191) mengemukakan bahwa: “Pendidikan merupakan faktor untuk menentukan penempatan formasi atau jabatan dalam suatu organisasi, sementara ketrampilan (*ability*) berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara efisien, tepat, dan efektif”.

d. Peraturan Daerah (Perda)

Dalam pendekatan penyerahan sebagian urusan pemerintahan kepada penyelenggara pemerintahan di daerah, maka negara mengakui keberadaan daerah sebagai organ negara yang menjalankan urusan pemerintahan di daerah. Penyerahan urusan tersebut sekaligus dengan penyerahan kewenangan pembentukan peraturan daerah kepada penyelenggara pemerintahan di daerah. Menurut Abuyamin (2014: 21): “Asas-Prinsip pemungutan pajak adalah dasar-dasar umum pemungutan pajak yang dapat dijadikan pedoman, fundamen, patokan ataupun syarat dalam penyusunan undang-undang perpajakan dalam rangka pemungutan pajak”.

Dalam arti setiap pemerintah baik pusat maupun daerah dalam membuat peraturan dibidang perpajakan senantiasa selalu memperhatikan dan mempertimbangkan asas ataupun prinsip dalam pemungutan pajak. Selain itu juga harus mempertimbangkan keadaan atau kondisi potensi pajak yang ada diwilayah atau daerah masing-masing dengan beragam karakteristik yang ada.

e. Kerjasama dengan Pihak Terkait

Menurut Tangkilisan (2005: 160) “Lingkungan ekstern maupun intern, yaitu semua kekuatan yang timbul diluar batas-batas organisasi dapat mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Karenanya perlu diadakan kerjasama dengan kekuatan yang diperkirakan mungkin akan timbul. Kerjasama tersebut dapat didasarkan atas hak, kewajiban dan tanggungjawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan”. Dari pernyataan tersebut, jelas bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam menanggapi lingkungan secara tepat, dan salah satu caranya adalah melalui kerjasama antar unit dalam organisasi tersebut maupun dengan beberapa organisasi lain yang dianggap mampu membantu dalam mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang timbul.

Bardach (2012) menekankan pentingnya melihat fenomena suatu kebijakan berbasis kepada bukti (*evidence*) data dan informasi yang menunjukkan fakta dan kebenaran, serta menggunakan metode penggalian dan pengumpulan yang tepat dalam membuat alternative kebijakan yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Hal ini juga didukung oleh *Considine* (2005: 219) menekankan pentingnya proses dalam membuat kebijakan yang dilandasi oleh moral, etika dan nilai akuntabilitas disamping kompetensi dari aspek substansi.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan menggambarkan dan menjelaskan serta mengevaluasi pelaksanaan pengalihan dan pengelolaan BPHTB oleh pemerintah daerah Kota Gunungsitoli setelah dialihkan menjadi pajak daerah di Kota Gunungsitoli, termasuk permasalahan yang dihadapi dan upaya atau kebijakan apa yang telah ditempuh untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Data yang dibutuhkan difokuskan pada penjelasan dan pendapat informan tentang pelaksanaan pengalihan dan pengelolaan BPHTB setelah menjadi pajak daerah Kota Gunungsitoli, bersifat sebagai data primer. Sedangkan data sekunder berupa dokumen

atau arsip yang berkaitan dengan pelaksanaan pengalihan BPHTB dari pajak pusat menjadi

pajak daerah dan data lainnya yang masih ada kaitannya dengan tujuan penelitian ini.

Tabel 3. Daftar Informan Penelitian

No.	Substansi	Informan
1.	Sarana dan Prasarana	a. Kepala Dinas PPKAD b. Kepala Bidang Pendapatan
2.	SOTK	a. Kepala Dinas PPKAD b. Kepala Bagian Organisasi
3.	SDM	a. Kepala Dinas PPKAD b. Kepala BKD c. Kepala Bidang Pendapatan
4.	Perda, Perkada dan SOP	a. Kepala Dinas PPKAD b. Kepala Bidang Pendapatan
5.	Kerjasama dengan pihak terkait	a. Kepala Dinas PPKAD b. Kepala Bidang Pendapatan c. Notaris/PPAT d. Kepala BPN Nias
6.	Pelayanan BPHTB	Wajib Pajak BPHTB (5 Orang)

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Untuk verifikasi data penulis menggunakan triangulasi sumber dan metode. Sedangkan untuk teknik analisis data digunakan model interaktif (Miles & Huberman) yang terdiri dari tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan proses menarik kesimpulan. Selain itu dalam analisis data, penulis juga menggunakan teknik content analysis dan visual interpretasi.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kota Gunungsitoli sebagai daerah otonom baru di Propinsi Sumatera Utara, mempunyai fungsi dan peranan yang strategis dalam pemerintahan di kepulauan Nias maupun perekonomian dan perdagangan dan memiliki kawasan pariwisata yang potensial dalam memacu aktivitas perekonomian pada masa sekarang. Salah satu tugas pemerintah Kota

Gunungsitoli adalah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah. Pendapatan yang cukup potensial salah satunya bersumber dari penerimaan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dan satuan kerja yang memiliki tugas dan fungsi pelaksanaan pengelolaan BPHTB tersebut di Pemerintahan Kota Gunungsitoli adalah Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (PPKAD).

a. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli khususnya pada Bidang Pendapatan yang menangani BPHTB meliputi ruangan, perlengkapan gedung kantor, *software* dan *hardware* komputer, dan barang cetakan sebagian besar dalam kondisi baik, dan selebihnya dalam kondisi kurang memadai khususnya penyediaan ruangan. Penilaian atas sarana dan prasarana tersebut dapat diuraikan pada tabel berikut:

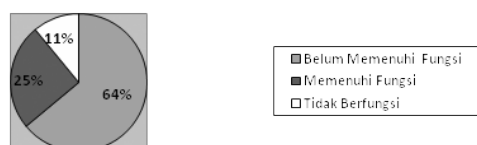
Tabel 4. Penilaian Terhadap Sarana Dan Prasarana Bidang Pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli

JENIS FUNGSI	Penyediaan Ruang	Perlengkapan Gedung Kantor	Software & Hardware Komputer	Barang Cetak
Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu	X	✓	X	✓
Meningkatkan produktivitas, baik barang dan jasa	X	X	X	✓
Hasil kerja lebih berkualitas dan terjamin	X	X	X	✓
Lebih memudahkan/sederhana dalam gerak para pengguna/pelaku	X	X	-	✓
Ketepatan susunan stabilitas pekerja lebih terjamin	X	X	✓	✓
Menimbulkan rasa kenyamanan bagi orang-orang yang berkepentingan	X	X	-	-
Menimbulkan rasa puas pada orang-orang yang berkepentingan yang mempergunakannya	X	X	X	X

Ket:

- ✓ : Memenuhi Fungsi
- X : Belum Memenuhi Fungsi
- : Tidak Berfungsi

Sumber: diolah berdasarkan informasi dari informan



Sumber: diolah berdasarkan informasi dari informan.

Gambar 1. Diagram Persentase Fungsi Dari Sarana Dan Prasarana Pada Bidang Pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli

Data menunjukkan sarana dan prasarana yang belum memenuhi fungsinya sebesar 64% adalah sebagian besar terdiri dari penyediaan ruang, perlengkapan gedung kantor, dan *software* dan *hardware* komputer hal ini disebabkan oleh gedung kantor yang ditempati belum sepenuhnya selesai pembangunannya, jumlah dari beberapa perlengkapan kantor dan *software* dan *hardware* komputer yang tersedia masih sangat minim, jumlahnya belum sesuai dengan yang seharusnya dibutuhkan. Dan diperparah lagi adanya beberapa perlengkapan kantor dan peralatan komputer yang tersedia dalam kondisi rusak.

Sebesar 25% sarana dan prasarana yang tersedia telah memenuhi fungsinya dalam pelaksanaan tugas-tugas bidang pendapatan, sebagian besar sarana dan prasarana tersebut berupa barang cetakan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari seperti formulir pengisian pajak, surat penyetoran pajak daerah, dan barang cetakan lainnya. Ketersediaan barang cetakan tersebut didukung oleh

beberapa perlengkapan kantor dan peralatan komputer yang dapat langsung mencetak atau menghasilkan barang cetakan yang dibutuhkan.

Sedangkan sebesar 11% dari sarana dan prasarana tidak berfungsi antara lain *software* dan *hardware* komputer dan barang cetakan. Ketidakterfungsian tersebut bukan disebabkan oleh sarana dan prasarana tersebut tetapi karena fungsi yang dibutuhkan hanya dapat dipenuhi oleh beberapa sarana dan prasarana tertentu.

b. Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK)

Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Gunungsitoli ditetapkan melalui Peraturan Walikota Gunungsitoli Nomor 3 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Kota Gunungsitoli yang masih mempedomani Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Daerah. Berikut penggalan Struktur Organisasi tersebut:



Sumber: Peraturan Walikota Gunungsitoli Nomor 3 Tahun 2009.

Gambar 2. Struktur Organisasi Bidang Pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli

Sejak terbentuk dan mulai berjalannya roda pemerintahan pada daerah otonom Kota Gunungsitoli sampai dengan penelitian ini dilakukan, peraturan tentang organisasi perangkat daerah hanya diatur melalui peraturan walikota yang berpedoman pada Permendagri Nomor 57 Tahun 2007, masih belum ditetapkan melalui peraturan daerah. Pengalihan BPHTB menjadi pajak daerah merupakan kebijakan dari pemerintah pusat dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang mengharuskan adanya perubahan organisasi khususnya struktur dan fungsi pada pemerintahan daerah dalam hal ini satuan kerja yang mengelola pendapatan atau pajak daerah.

Menteri Dalam Negeri telah mengeluarkan Peraturan Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, yang mengatur bahwa pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten yang menangani fungsi pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah ditambahkan fungsi penyusunan kebijakan pelaksanaan pemungutan, pengolahan data dan informasi, pelayanan, penagihan, pengawasan dan penyelesaian sengketa pemungutan BPHTB, serta pelaporan dan pertanggungjawaban tugas. Dalam hal ini di Pemerintah Kota Gunungsitoli yang mengalami penambahan struktur dan fungsi tersebut adalah Bidang Pendapatan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah (PPKAD).

Dalam penelitian ini penulis mendefinisikan struktur organisasi yang efektif sebagai struktur organisasi yang memenuhi prinsip-prinsip organisasi yang meliputi adanya tujuan satuan organisasi yang jelas, kesesuaian pembagian kerja atau spesialisasi, adanya departementalisasi yang tepat, penerapan rentang kendali yang tepat, dan pengkoordinasian tugas-tugas sesuai dengan prosedur standar operasi. Berikut penulis akan menterjemahkan konsep dan teori tentang prinsip-prinsip organisasi terhadap fakta dan keadaan SOTK Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli khususnya pada bidang pendapatan.

1) Tujuan Bidang Pendapatan Dinas PPKAD Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli

memiliki visi: “Mewujudkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah untuk Menunjang Kelancaran Pemerintah Daerah”. Dari visi tersebut dapat diasumsikan bahwa salah satu tujuan dari Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli adalah meningkatkan pendapatan asli daerah yang diantaranya berasal dari pajak daerah yaitu BPHTB, guna mendukung pelaksanaan roda pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Pengalihan BPHTB menjadi pajak daerah memberikan manfaat yang besar bagi daerah khususnya dalam meningkatkan PAD. Namun sangat disayangkan apabila daerah tidak dapat mengelolanya secara benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Salah satu kendala yang terjadi adalah belum adanya visi yang ditetapkan oleh Bidang Pendapatan Dinas PPKAD sebagai penjabaran atau tindak lanjut dari visi dinas PPKAD secara keseluruhan. Tentunya dari visi tersebut akan mencerminkan tujuan yang akan dicapai, tanpa tujuan yang jelas tentunya arah kebijakan dan prioritas pelaksanaan tugas-tugas tidak akan dapat terlaksana dengan baik.

Target penerimaan merupakan salah satu tujuan dalam pengelolaan BPHTB namun menurut penulis apabila tujuan tersebut hanya terpusat pada pencapaian target penerimaan BPHTB tanpa mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, maka proses pencapaian target penerimaan tersebut akan banyak mengalami kendala dan masalah, baik yang berasal dari internal maupun dari eksternal unit kerja tersebut.

2) Departementalisasi pada Bidang Pendapatan Dinas PPKAD

Bidang pendapatan Dinas PPKAD terdiri dari seksi pendataan dan penetapan, seksi penagihan dan evaluasi pendapatan, dan seksi pengembangan pendapatan dengan tugas dan fungsi masing-masing. Pengelompokan aktivitas telah sesuai dengan fungsi masing-masing seksi, namun dari sekian banyaknya tugas

yang ada, diperlukan penyempurnaan dalam hal spesifikasi tugas yang akan dilaksanakan sehingga staf atau pegawai dapat mengenali tugas dan fungsinya secara mendetail guna memudahkannya dalam pelaksanaan tugas tersebut. Dasar pengelompokan kerja/departementasi pada satuan kerja tersebut adalah departementasi fungsional karena satuan-satuan kerja dikelompokkan berdasarkan tugas dan fungsi yang sejenis yaitu, bidang pendapatan, akuntansi, anggaran, dan pengelolaan aset dimana masing-masing bidang mempunyai tugas yang berbeda dan setiap bidang membawahi beberapa kepala seksi yang memiliki tugas dan fungsi yang sejenis.

Penambahan atau perluasan aktivitas sangat bergantung pada volume kerja yang ada. Dengan semakin banyaknya aktivitas dalam satuan organisasi maka volume pelaksanaan tugas akan semakin besar sehingga menyebabkan satuan organisasi tidak dapat melakukan tugas sepenuhnya untuk itu diperlukan pengembangan satuan organisasi. Sudah seharusnya bidang pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli dikembangkan menjadi sebuah dinas atau kantor yang khusus mengelola seluruh pendapatan daerah karena dengan pengembangan organisasi maka penambahan struktur organisasi, personil, anggaran dan sarana prasarana pun akan bertambah sehingga volume tugas yang besar dapat dilaksanakan dengan baik.

Pengelolaan pendapatan dipusatkan atau hanya dilaksanakan oleh bidang pendapatan Dinas PPKAD sehingga tidak ada organisasi lain di Pemerintah Kota Gunungsitoli yang memiliki aktivitas yang sama dengan bidang pendapatan tersebut.

3) **Pembagian Kerja/Spesialisasi pada Bidang Pendapatan Dinas PPKAD**

Rincian tugas secara tertulis pada bidang pendapatan hanya terlaksana pada tataran kepala bidang dan kepala seksi. Sedangkan untuk tataran staf tidak ada tugas secara rinci dan tertulis hanya menunggu perintah lisan dari atasannya, semestinya dengan adanya rincian tugas secara tertulis kepada staf maka akan

memudahkan staf melaksanakan tugasnya dan juga dapat menghindari kekosongan pekerjaan sehingga aktivitas kantor dapat berjalan lancar.

Dari segi kuantitas, Kepala bidang pendapatan memiliki 8 jenis tugas, kepala seksi pendataan dan penetapan memiliki 8 jenis tugas, kepala seksi penagihan dan evaluasi pendapatan memiliki 15 jenis tugas, dan kepala seksi pengembangan pendapatan memiliki 9 jenis tugas. Berdasarkan konsep dan teori yang telah dibahas sebelumnya, untuk pejabat organisasi dari tataran tertinggi sampai terendah dalam suatu organisasi baiknya memiliki 4 sampai dengan 14 tugas, sesuai fakta hampir keseluruhan telah sesuai kecuali satu jabatan yaitu kepala seksi penagihan dan evaluasi pendapatan. Hal tersebut dapat dimaklumi karena berdasarkan rincian tugas yang telah diuraikan sebelumnya tugas lebih banyak fokus pada pelaporan sehingga volume tugas sesuai dengan beban kerja yang ada.

Pelaksanaan pembagian tugas atau spesialisasi menerapkan pola pembagian tugas rutin dan khusus. Dimana setiap staf ditugaskan melaksanakan beberapa tugas sesuai dengan fungsinya dan bersifat rutin, contohnya pengelolaan data, staf dan rekapitulasi pembayaran pajak. Sedangkan untuk tugas khusus pelaksanaannya dilaksanakan secara bersama-sama melalui perintah atau keputusan dari pimpinan dan biasanya tugas khusus ini bersifat insidental contohnya sosialisasi pajak. Namun beberapa kendala yang terjadi dalam spesialisasi tugas di bidang pendapatan ini adalah hampir semua pegawai yang tersedia tidak memiliki keahlian yang spesifik dalam tugas yang akan diberikan sehingga perlu untuk mengikuti diklat tentang tugas-tugas tersebut.

4) **Rentang Kendali pada Bidang Pendapatan Dinas PPKAD**

Bidang Pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli memiliki jumlah pegawai sebanyak 14 orang terbagi dalam tiga seksi dimana seksi pendataan dan penetapan memiliki 3 orang staf, seksi penagihan dan evaluasi pendapatan memiliki 2 orang

staf, dan seksi pengembangan pendapatan memiliki 5 orang staf. Apabila dikaitkan dengan konsep dan teori yang digunakan, maka rentang kendali pimpinan terhadap bawahannya dapat dikatakan sangat baik karena atasan hanya fokus mengawasi beberapa orang staf saja. Namun yang menjadi permasalahan adalah tidak seimbang komposisi dari jumlah staf yang diawasi oleh setiap atasan atau kepala seksi di bidang pendapatan serta seberapa besar peranan para staf tersebut dalam meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5) Pengkoordinasian tugas-tugas pada Bidang Pendapatan Dinas PPKAD

Koordinasi proses kerja dilakukan berdasarkan hierarki jabatan struktural yang ada baik dalam proses surat

menyurat maupun koordianasi dalam hal laporan dan pelaksanaan tugas-tugas lainnya. Mekanisme Koordinasi telah diatur dalam Peraturan Daerah. Seorang staf mengkonsep sebuah surat atau memberikan laporan secara bertahap diparaf atau dilaporkan kepada atasan langsung dan kemudian dilanjutkan kepada atasan yang lebih tinggi. Terkadang terjadi inkoordinasi dalam satuan organisasi tersebut namun hal tersebut sering disebabkan oleh kelalaian pegawai atau ketidakhadiran salah satu pejabat pada saat pelaksanaan tugas.

Secara komprehensif berikut ini akan diuraikan tentang penilaian penulis atas penerapan prinsip-prinsip organisasi pada satuan kerja bidang pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli:

Tabel 5. Penilaian Terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip Organisasi Pada Bidang Pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli

Prinsip	Ketentuan	Ket
Tujuan	Mempunyai tujuan yang jelas selaras dengan tujuan organisasi	x
Departementalisasi	Pengelompokan segenap aktivitas berdasarkan kesamaan sifat	✓
	Terciptanya sejauh mungkin fungsi yang menyeluruh dan tunggal	✓
	Perluasan aktivitas yang wajar	x
	Hindari satuan organisasi kembar;	✓
	Penambahan atau pengurangan satuan organisasi sesuai dengan volume kerja	x
	dikelompokan menurut pembagian fungsi-fungsi umum dalam organisasi	x
Pembagian Kerja/ Spesialisai	Memiliki rincian aktivitas yang jelas pada daftar rincian aktivitas;	✓
	Tiap-tiap pejabat harus memiliki rincian tugas yang jelas	x
	Seorang pejabat memiliki antara 4 sampai dengan 12 macam;	✓
	Variasi tugas bagi seorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis	x
	Beban aktivitas bagi seorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis	✓
	Beban aktivitas atau beban tugas masing-masing pejabat hendaknya merata	x
	Penempatan pejabat hendaknya tepat sesuai dengan standar yang ditetapkan	x
	Penambahan dan pengurangan pegawai hendaknya berdasarkan volume kerja;	x
	Pembagian kerja pejabat jangan sampai menimbulkan pengkotakan jabatan;	✓
	Adanya penggolongan tugas (pekerjaan rutin, khusus, kreatif).	✓
Rentang Kendali	Satuan utama jumlah pejabat bawahan langsung antara 3 sampai 10 orang;	✓
	Satuan lanjutan jumlah pejabat bawahan langsung antara 10 sampai 20 orang.	x
Koordinasi	Tugas-tugas dapat dikoordinasikan sesuai dengan prosedur standar operasi	✓

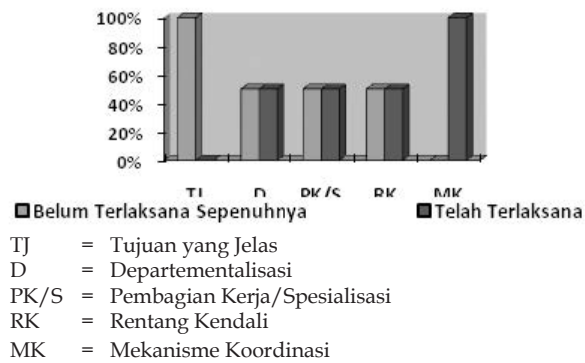
Sumber: diolah berdasarkan hasil penelitian

✓ : Telah Terlaksana

x : Belum Terlaksana Sepenuhnya

Berdasarkan data pada Tabel 5 di atas, terdapat 20 ketentuan yang menjadi pedoman pada pelaksanaan prinsip-prinsip organisasi. maka persentase ketentuan yang

telah terlaksana dan masih belum terlaksana sepenuhnya di Bidang Pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3. Total Diagram Batasi Persentase Pelaksanaan Masing-Masing Prinsip Organisasi Pada Bidang Pendapatan Dinas Ppkad Kota Gunungsitoli

Dari tabel 5 dan gambar 3 di atas dapat dijelaskan bahwa penerapan prinsip-prinsip organisasi oleh bidang pendapatan Dinas PPKAD sebagai pelaksana tugas pemungutan BPHTB masih belum sepenuhnya terlaksana. Mulai dari tujuan dari bidang pendapatan yang masih belum dirumuskan secara benar dan jelas sehingga selama ini pelaksanaan tugas hanya berpedoman dan berorientasi pada pencapaian target penerimaan BPHTB yang telah ditentukan sebelumnya, dapat diasumsikan bahwa pola kerja tersebut berorientasi pada pencapaian hasil bukan pada proses pelaksanaan tugas. Pelaksanaan tugas-tugas lebih tepat menerapkan pola kerja dengan berorientasi pada proses karena dapat memudahkan pengawasan, mencegah atau meminimalisir kesalahan dalam pelaksanaan tugas dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Dari segi penerapan prinsip-prinsip departementalisasi, pembagian kerja dan rentang kendali pada bidang pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli, masih belum terlaksana sepenuhnya. Persentase pelaksanaan ketentuan dari masing-masing prinsip tersebut hanya sebesar 50% yang telah terlaksana dan selebihnya masih belum sepenuhnya terlaksana. Hal tersebut disebabkan antara lain belum adanya kesesuaian perda organisasi perangkat daerah dengan Permendagri Nomor 56 Tahun 2010, dimana pada Permendagri tersebut mengamanatkan kepada daerah agar menambahkan tugas dan fungsi pemungutan BPHTB pada dinas yang menangani pendapatan sebagai tindak lanjut dari pengalihan BPHTB sebagai pajak daerah. Selain dari pada itu penyebab belum terlaksana sepenuhnya prinsip-prinsip organisasi pada bidang pendapatan

Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli adalah ketidakseimbangan antara volume kerja dengan jumlah dan kualitas pegawai yang tersedia pada satuan kerja tersebut.

Koordinasi yang dilaksanakan meliputi internal maupun koordinasi dengan unit kerja lain. Koordinasi internal dilakukan melalui rapat-rapat, diskusi, dan koordiansi antara pimpinan, bawahan, maupun antara pimpinan dan bawahan dengan tetap mempedomani hierarki jabatan dan ketentuan yang berlaku. Koordiansi eksternal lebih sering dilakukan melalui rapat koordinasi dan diskusi antara pimpinan atau staf dari unit kerja berbeda. Mekanisme koordinasi ini telah terlaksana sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan dalam peraturan daerah Kota Gunungsitoli.

c. Sumber Daya Manusia

Jumlah pegawai pada Bidang Pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli sampai dengan pada bulan Agustus 2014 adalah 14 orang ditambah satu kepala dinas. Terdiri dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda serta beberapa pelatihan-pelatihan teknis yang pernah diikuti.

Salah satu permasalahan SDM dibidang pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli adalah kurangnya pengembangan pendidikan para pegawai. Saat ini dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin pesat, perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi, teknologi yang semakin berkembang, dan dibarengi kebutuhan mendasar organisasi terhadap pengetahuan dan kompetensi para karyawan atau pegawai, pengembangan pendidikan para pegawai sangatlah dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya aparatur. Pengembangan pendidikan tersebut sangatlah penting utamanya dalam mengaktualisasikan dan mengimplementasikan segala bentuk konsep dan teori yang terus berkembang dari waktu ke waktu, dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dalam dunia kerja.

Selain dari pengembangan pendidikan para pegawai, tentunya perlu diperhatikan juga kekhususan dari ilmu pengetahuan yang dibutuhkan, berdasarkan tugas dan fungsi pada bidang pendapatan dibutuhkan pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan dibidang ekonomi, akuntansi, perpajakan, perbankan,

hukum, manajemen, keuangan, pemasaran, Administrasi BUMN/BUMD, administrasi umum, kearsipan dan bidang-bidang ilmu lainnya yang relevan dengan tugas dan fungsi. Berikut ini akan ditampilkan persentase jenjang pendidikan dan latar belakang pendidikan para pegawai yang bertugas di Bidang Pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli:

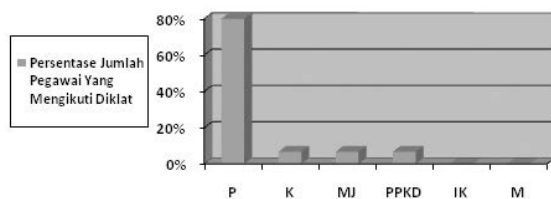
SMK/SMA:	Akuntansi dan Pengadminsitrasian Umum (3 Orang)
D3 :	1 Perpajakan dan 2 Akuntansi (3 Orang)
S1 :	1 Hukum, 1 Komputer, 7 Ekonomi (9 Orang)

Sumber: Diolah Sendiri Oleh Penulis.

Gambar 4. Diagram Batang Persentase Jumlah Pegawai Bidang Pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Dari gambar 4 di atas jelas bahwa sebesar 60% dari jumlah pegawai yang tersedia adalah lulusan Strata 1/S-1, sebesar 20% dari lulusan Diploma 3/D-3, dan 20% lagi adalah lulusan SMA/SMK. Sedangkan untuk lulusan Strata 2/S-2 dan Strata 3/S-3 sama sekali masih belum ada atau sama dengan 0%.

Pelatihan sangatlah berguna dan bermanfaat dalam menciptakan pegawai yang produktif dibidang pengelolaan pendapatan, namun seharusnya pelatihan yang diikuti oleh para pegawai tidak hanya berhenti untuk satu macam pelatihan saja alangkah baiknya apabila para pegawai tersebut mengikuti berbagai pelatihan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi masing-masing, persentase jenis pelatihan yang diikuti para pegawai di bidang pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli dapat dilihat pada gambar berikut:



P :	Dikat Perpajakan (12 Orang)
K :	Dikat Kepemimpinan (1 Orang)
MJ :	Dikat Manajemen (1 Orang)

PPKD :	Diklat Pengelolaan Pendapatan/Keu Daerah (1 Orang)
IK :	Diklat Inovasi dan Kretaititas (-)
M :	Diklat Motivasi Diri (-)

Sumber: Diolah Sendiri Oleh Penulis.

Gambar 5. Persentase Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Diklat

Dari gambar 5 di atas terlihat jelas bahwa sebagian besar atau 80% dari jumlah pegawai bidang pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli hanya mengikuti satu jenis pelatihan yaitu pelatihan tentang perpajakan. Sebagian kecil atau masing-masing sebesar 6.67% mengikuti diklat kepemimpinan, manajemen, pengelolaan pendapatan/keuangan daerah, sedangkan untuk diklat terkait inovasi dan kreatifitas, serta motivasi diri sama sekali belum ada.

Pelaksanaan tugas bidang pendapatan tidak hanya membutuhkan keterampilan pegawai dalam hal perpajakan. Guna mendukung terlaksananya tugas-tugas bidang pendapatan, selain dari keterampilan pegawai dibidang pajak dibutuhkan juga keterampilan lain yang dapat melengkapi dan mendukung satu sama lain. Sebagai contoh keterampilan pegawai dalam bidang pajak tidak dengan sendirinya menghasilkan kinerja yang baik di bidang pendapatan apabila tidak didukung oleh keterampilan pegawai dalam menciptakan inovasi dan kreatifitas dalam pengelolaan pajak. Tingkat ketrampilan para pegawai di bidang pendapatan Dinas PPKAD berdasarkan diklat yang telah diikuti, masih sangat minim utamanya dalam hal manfaat yang diperoleh dari pegawai yang telah mengikuti diklat tersebut didalam pelaksanaan tugas.

Selanjutnya dari segi kuantitas jumlah pegawai yang bertugas pada bidang pendapatan Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli berjumlah 15 orang. Dari jumlah tersebut apabila dibandingkan dengan volume kerja yang ada maka jumlah tersebut sangat jauh dari jumlah yang seharusnya dibutuhkan.

d. Peraturan Daerah

Sebagai tindak lanjut dari Undang-undang Nomor 28 tahun 2009 yang mengatur tentang pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dari pajak pusat menjadi pajak daerah, maka pada tahun 2011 Pemerintahan Kota Gunungsitoli menetapkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2011 tentang

Pajak Daerah. Dalam peraturan tersebut antara lain mengatur tentang pengelolaan BPHTB sebagai pajak daerah di Kota Gunungsitoli.

Dari muatan peraturan daerah tersebut yang perlu diperhatikan yaitu, pertama hampir seluruh teks atau kalimat dalam peraturan daerah sama dengan peraturan perundang-undangan di atasnya atau sering disebut sebagai hasil "copy paste". Perumusan peraturan daerah harus dilakukan sendiri oleh pemerintah daerah dengan melakukan kajian terlebih dahulu, lalu menyusun perda tersebut secara kreatif dan inovatif serta menyesuaikan dengan kondisi daerah termasuk keadaan penduduk dan tetap berpedoman pada maksud ataupun tujuan dari peraturan perundang-undangan di atasnya.

Kedua adalah tarif BPHTB di Kota Gunungsitoli yang ditetapkan sebesar 5%, merupakan tarif tertinggi dari yang ditetapkan oleh undang-undang. Dapat diasumsikan penyusunan perda khususnya penetapan tarif yang diberlakukan belum melalui suatu kajian. Dalam konsep dan teori penetapan tarif semestinya penetapan tarif suatu pajak harus memperhatikan harga pasar, jumlah penduduk, PDRB, luas wilayah, dan hal-hal lain yang disesuaikan dengan kondisi daerah. Dengan penetapan tarif BPHTB sebesar 5 % di Kota Gunungsitoli, dapat menimbulkan beban yang cukup besar bagi masyarakat tidak sesuai dengan kemampuannya. sehingga terkadang para penjual atau pembeli tanah sering sekali merekayasa harga transaksi tanah atau bangunan dibawah dinilai NJOPTKP agar dapat terhindar dari tarif BPHTB. Memang tidak dipungkiri salah satu tujuan penetapan tarif maksimal BPHTB sebesar 5% adalah untuk meningkatkan penerimaan daerah namun hal tersebut tidak akan tercapai apabila masyarakat merasa terbebani dengan besarnya tarif pajak tersebut yang pada akhirnya menyebabkan terjadinya penghindaran pajak.

Selain dari hal tersebut diatas, tingginya tarif pajak BPHTB yang diterapkan dapat menjadi

salah satu faktor penghambat para investor atau untuk berinventasi atau mendirikan perusahaannya di Kota Gunungsitoli, karena tingginya pengeluaran biaya untuk tarif dalam memperoleh tanah atau bangunan.

Pemerintah Kota Gunungsitoli juga telah mengeluarkan Peraturan Walikota Gunungsitoli Nomor 3 Tahun 2013 tentang Sistem dan Prosedur Pemungutan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan Kota Gunungsitoli. Dari segi pelaksanaan pemungutan BPHTB, prosedur tersebut cukup memadai dan dapat dipahami oleh masyarakat. Namun terdapat beberapa kelemahan, diantaranya adalah pada bagan alir prosedur pengurusan akta pemindahan hak atas tanah dan bangunan pada angka 7 berbunyi bahwa "PPAT menghitung BPHTB terhutang dan menyiapkan SSPD BPHTB". Dari pernyataan tersebut jelas tidak sesuai dengan sistem pemungutan pajak yang berlaku di Indonesia yaitu Self Assesment System dimana (SAS), wajib pajak berkewajiban menghitung, membayar dan melaporkan pajaknya sendiri bukan PPAT.

Konsistensi pelaksanaan prosedur yang telah ditetapkan dalam pengelolaan BPHTB masih belum terlaksana dengan baik. Masih terdapat ketidaksesuaian antara waktu penyelesaian pelayanan BPHTB yang seyogianya paling lama sepuluh hari namun dalam pelaksanaannya lebih dari sepuluh hari. Hal ini disebabkan karena kurangnya pengawasan terhadap pelaksanaan tugas oleh petugas sehingga terjadi kelalaian dalam memberikan pelayanan terbaik kepada wajib pajak. Selain itu dapat juga disebabkan oleh kurangnya sumber daya manusia atau pegawai yang bertugas pada Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli.

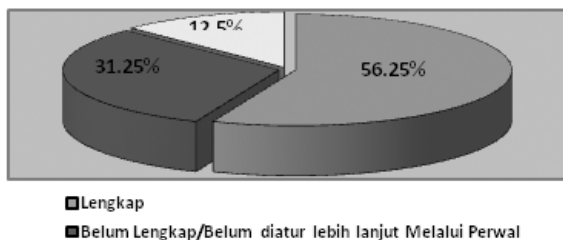
Berikut ini akan dirinci kelengkapan muatan peraturan daerah tentang pengelolaan BPHTB di Kota Gunungsitoli dibandingkan dengan amanat Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009, adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Kelengkapan Muatan Perda dan Perwal Tentang Pengelolaan BPHTB Di Kota Gunungsitoli

No	UU 28 Tahun 2009	Peraturan Daerah	Keterangan
1.	Nama, Objek dan Subjek	Perda No. 2/2011,Psl 68,69,70	Lengkap
2.	Dasar Pengenaan, Tarif, dan Cara Perhitungan	Perda No. 2/2011,Psl 71,72,73	Lengkap
3.	Wilayah Pemungutan	Perda No. 2/2011,Psl 78	Lengkap
4.	Masa Pajak	Perda No. 2/2011,Psl 79	Lengkap
5.	Penetapan	Perda No. 2/2011,Psl 81	Lengkap
6.	Pembayaran dan Penagihan	Perda No. 2/2011,Psl 90, 91	Lengkap
7.	Kadaluwarsa Pajak	Perda No. 2/2011,Psl97	Belum ada Perwal
8.	Sanksi Administratif	Perda No. 2/2011,Psl 99	Lengkap
9.	Tanggal Mulai Berlaku	Perda No. 2/2011,Psl 79	Lengkap
10.	NPOTKP	Perda No. 2/2011,Psl 71 ayat5	Lengkap
11.	Sistem Pelaporan Pembuatan Akta	Perda No. 2/2011,Psl 75,76,77	Belum ada Perwal
12.	Keringanan Pokok Pajak	Perda No. 2/2011,Psl 96	Belum ada Perwal
13.	Tata cara penghapusan piutang pajak yang kadaluwarsa	Perda No. 2/ 2011,Psl 98	Belum ada Perwal
14.	Asas Timbal Balik	Belum ada Perda	Menyesuaikan
15.	Tata Cara Pemeriksaan Pajak	Belum ada Perda	dibutuhkan
16.	Insentif Pemungut Pajak	Perda No. 2/2011,Psl 100	Belum ada Perwal

Sumber: Perda No. 2 Tahun 2011 dan Perwal Gunungsitoli No. 3 Tahun 2013.

Persentase dari kelengkapan muatan peraturan-peraturan daerah tentang pengelolaan BPHTB di Kota Gunungsitoli dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Diolah Sendiri Oleh Penulis.

Gambar 6. Diagram Persentase Kelengkapan Peraturan Daerah Kota Gunungsitoli Tentang Pengelolaan BPHTB

Dari gambar 6 di atas, dapat dijelaskan bahwa sebesar 31,25% dari muatan peraturan daerah dan peraturan walikota Kota Gunungsitoli tentang pemungutan BPHTB masih belum lengkap dan sebesar 12,5% belum diatur sama sekali utamanya dalam beberapa substansi yang diamanatkan oleh Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009.

e. Kerjasama dengan Pihak Terkait

Dalam hal kerjasama dengan pihak terkait, terdapat tiga instansi yang menjadi prioritas Pemerintah Kota Gunungsitoli untuk

menjalinkan kerjasama dalam pengelolaan BPHTB yaitu Kantor Pertanahan Kabupaten Nias, Notaris/PPAT, dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sibolga. Untuk kerjasama dengan Kantor Pertanahan Kabupaten Nias, kebijakan yang perlu diprioritaskan adalah pelaksanaan verifikasi SPPD BPHTB yang efektif agar tidak mengganggu pelayanan penerbitan hak atas tanah atau bangunan. Untuk Notaris/PPAT lebih diprioritaskan kerjasama dalam hal sosialisasi dan meningkatkan kesadaran wajib pajak untuk membayar BPHTB. Sedangkan untuk Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sibolga lebih difokuskan pada pelatihan-pelatihan pegawai, konsultasi, dan pengolahan data BPHTB melalui sistem aplikasi jaringan komputer dan internet.

Surat Edaran Kepala BPN RI Nomor 5/SE/IV/2013 menjelaskan tentang peniadaan verifikasi SSPD BPHTB atau pengecekan tanda bukti pembayaran BPHTB dalam persyaratan pengurusan akta tanah dan bangunan yang bertujuan untuk mempercepat proses penerbitan akta. Sedangkan tujuan dari verifikasi SSPD BPHTB atau pengecekan tanda bukti pembayaran BPHTB oleh Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli adalah untuk mencegah penggelapan dan penghindaran pajak oleh wajib pajak BPHTB dan salah satu upaya dalam meningkatkan PAD dari sektor pajak.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kondisi sarana dan prasarana, SOTK, SDM, Peraturan Daerah, Kerjasama dengan Pihak Terkait di Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli masih belum layak dan memberi manfaat dalam mendukung pencapaian tujuan pelaksanaan pengalihan BPHTB menjadi pajak daerah, antara lain:

- a. Sarana dan prasarana yang tersedia baik dari segi penyediaan ruang, perlengkapan gedung kantor, *software* dan *hardware* komputer, dan barang cetakan masih belum memenuhi fungsinya dalam mendukung kelancaran proses pemungutan BPHTB dan memberikan kenyamanan bagi masyarakat wajib pajak maupun kenyamanan kerja bagi pegawai yang bertugas dalam pemungutan BPHTB di Kota Gunungsitoli;
- b. Penerapan prinsip-prinsip organisasi belum terlaksana sepenuhnya yang disebabkan oleh belum terlaksanakannya Permendagri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Penataan Organisasi Perangkat Daerah dan ketidakseimbangan antara beban kerja dengan jumlah dan kualitas pegawai yang tersedia pada Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli;
- c. Rendahnya produktifitas para pegawai yang bertugas mengelola BPHTB di Pemerintah Kota Gunungsitoli karena keterbatasan jenis dan jenjang pendidikan pelatihan yang diikuti pegawai serta ketidaksesuaian jumlah pegawai dengan beban kerja yang ada;
- d. Peraturan-peraturan daerah tentang pelaksanaan pemungutan BPHTB di Pemerintah Kota Gunungsitoli masih belum sepenuhnya sesuai dengan asas dan prinsip perpajakan serta peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- e. Kerjasama antara Pemerintah Kota Gunungsitoli dengan Kantor Pertanahan Kabupaten Nias, KPP Pratama Sibolga, dan Notaris/PPAT masih belum dapat menyelesaikan kendala yang dihadapi oleh Pemkot Gunungsitoli dalam pemungutan BPHTB;
- f. Kurangnya kesadaran dan pengetahuan masyarakat dalam pembayaran BPHTB di Kota Gunungsitoli menyebabkan sering terjadinya rekayasa harga transaksi tanah atau bangunan dibawah NJOP atau sama

dengan NJOPTKP dan tidak berjalanya Self Assesment System dalam pembayaran BPHTB oleh masyarakat.

Upaya yang telah dan akan dilakukan pemerintah Kota Gunungsitoli dalam mengatasi permasalahan dalam pelaksanaan pemungutan BPHTB antara lain:

- a. Penambahan dan penataan ruangan, serta pengaturan arsip pada Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli disesuaikan dengan manajemen tata ruang dan kearsipan kiranya sesegera mungkin dilaksanakan termasuk dalam melengkapi peralatan gedung kantor serta *software* dan *hardware* komputer yang masih belum memadai.
- b. Perlu adanya komunikasi politik yang lebih intensif dan efektif antara Pemkot Gunungsitoli dengan DPRD agar penetapan perda yang mengatur tentang SOTK Dinas PPKAD sesuai dengan Permendagri Nomor 56 Tahun 2010 segera ditetapkan.
- c. Dinas PPKAD Kota Gunungsitoli perlu sesegera mungkin melakukan kerjasama dengan instansi yang berkompeten dalam bidang penataan sumber daya aparatur dalam rangka pelaksanaan analisis beban kerja dan analisis jabatan guna mengidentifikasi jumlah pegawai dan spesifikasi jabatan apa yang dibutuhkan dalam pengelolaan BPHTB sebagai acuan dalam penambahan dan pengembangan pendidikan pegawai.
- d. Pemerintah Kota Gunungsitoli membentuk tim perumus dan penyusun serta pengkajian tentang muatan peraturan daerah dan peraturan walikota terkait pengelolaan BPHTB yang masih belum ditetapkan melalui peraturan daerah. Tarif BPHTB sebesar 5% di Kota Gunungsitoli perlu ditinjau kembali dan prosedur pemungutan BPHTB harus disesuaikan dengan self assessment system dengan memanfaatkan waktu yang se-efisien dan se-efektif mungkin.
- e. Pelaksanaan kerjasama dengan Kantor Pertanahan Kabupaten Nias, Notaris/PPAT, dan KPP Pratama Sibolga dan sosialisasi tentang BPHTB kepada masyarakat Kota Gunungsitoli perlu dilakukan dan ditingkatkan lagi oleh Pemerintah Kota Gunungsitoli dengan kreatif dan inovatif.

REFERENSI

- Abuyamin, O. 2014. *Pilar-Pilar Perpajakan*. Bandung: CV Adoya Mitra Sejahtera.
- Ananda, C.V. Suratman, E. dan Paddu, A.H. 2012. *Analisis Dampak Pengalihan Pemungutan BPHTB ke Daerah Terhadap Kondisi Fiskal Daerah*. Jakarta: TADF Kementerian Keuangan RI and AIPD.
- Arikunto, S. 2007. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bardach, E. 2012. *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Policy Problem Solving*. London, UK. SAGE Publication Ltd.
- Bungin, B. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Considine, M. 2005. *Making Public Policy: Institutions, Actors, and Strategies*. Cambridge UK, Polity Press.
- Dwiputrianti, S. 2012. *Kebijakan Penetapan Tarif Barang Publik dan Swasta: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Bandung: STIA LAN Bandung Press.
- Moenir, A.S. 2000. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, L.J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Ketigapuluh*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Murwani, S. 2002. *Evaluasi Terhadap Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Grobogan*. Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Narbuko, C. dan Achmadi, A. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah.
- Peraturan Walikota Gunungsitoli Nomor 3 Tahun 2013 tentang Sistem dan Prosedur Pemungutan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan Kota Gunungsitoli.
- Sedubun, V.J. 2010. *Kajian Filsafat Hukum Tentang Pembentukan Peraturan Daerah*. Vol. 16 (3), p 15.
- Silalahi, U. 2012, *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi III*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto. 1993. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Tangkilisan, N.S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
- Umar, H. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia dan Administrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- UU Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.