

Implementasi Kebijakan Tentang Tim Terpadu Dan Satuan Tugas Penertiban Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah Di Kecamatan Kuantan Tengah

Destria Maharani¹, Ahmad Hadi²

^{1,2} Program Studi Administrasi Publik, Universitas Riau

e-mail: destria.maharani0237@student.unri.ac.id¹, ahmad.h@lecturer.unri.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini berupaya memahami bagaimana kebijakan tentang tim terpadu dan satuan tugas penertiban pajak daerah dan retribusi daerah diterapkan di Kecamatan Kuantan Tengah, Kabupaten Kuantan Singingi, dengan menggunakan pandangan teori implementasi Edward III yang terdiri dari komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus dan dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum optimal kondisi ini ditunjukkan oleh karakteristik komunikasi yang belum mendalam hingga tingkat bawah, karakteristik sumber daya manusia dan finansial yang masih terbatas, serta kondisi disposisi atau sikap aparat yang baru sebatas komitmen formalitas tanpa tindakan nyata yang padu. Selain itu, faktor penghambat utama terletak pada struktur birokrasi yang mengalami kegagalan fungsi akibat ketiadaan pemimpin komando yang tegas dan kejelasan pembagian tugas teknis antarsektor. Oleh karena itu, diperlukan penguatan tata kelola melalui penyusunan Prosedur Operasional Standar bersama, optimalisasi pembaruan layanan digital pada *website* perpajakan daerah, serta penataan pembagian tugas personel lapangan agar pengawasan wajib pajak komersial berjalan lebih konsisten dan target pendapatan asli daerah dapat tercapai secara maksimal.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Penertiban Pajak, Pendapatan Asli Daerah

Abstract

This study examines the implementation of policies regarding the integrated team and task force for regional tax and retribution enforcement in Kuantan Tengah District, Kuantan Singingi Regency. Drawing upon Edward III's policy implementation framework, this research analyzes four core dimensions: communication, resources, disposition of implementers, and bureaucratic structure. A qualitative case study approach was employed, with data analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The findings reveal that policy implementation remains suboptimal. This deficiency is characterized by a lack of in-depth communication at the grassroots level, constrained human and financial resources, and implementer dispositions that are limited to formal commitments without cohesive action.

Furthermore, a primary impediment lies within the bureaucratic structure, which suffers from functional failure due to the absence of decisive command leadership and clear intersectoral technical task divisions. Consequently, governance must be strengthened through the formulation of joint Standard Operating Procedures (SOPs), the optimization of digital service updates on the regional taxation website, and the restructuring of field personnel task allocations. These measures are critical to ensuring consistent compliance monitoring of commercial taxpayers and maximizing local revenue targets.

Keywords : Policy Implementation, Tax Enforcement, Regional Original Revenue.

LATAR BELAKANG

Pemerintah daerah saat ini memiliki kewenangan yang besar untuk mengurus wilayahnya sendiri sejak diterapkannya kebijakan otonomi daerah. Berdasarkan aturan hukum yang berlaku, setiap daerah diharapkan mampu membiayai kegiatan pembangunannya secara mandiri tanpa harus selalu bergantung pada bantuan dana dari pemerintah pusat. Kemandirian keuangan ini sangat ditentukan oleh kemampuan pemerintah daerah dalam mengumpulkan pendapatan asli daerah. Salah satu sumber pendapatan yang paling penting dan menjadi ujung tombak adalah sektor pajak daerah dan retribusi daerah. Jika pengelolaan pengumpulan pajak ini berjalan dengan lancar dan tertib, maka pemerintah daerah akan memiliki dana yang cukup untuk membangun fasilitas umum, memperbaiki jalan, serta meningkatkan pelayanan publik bagi seluruh masyarakat.

Kabupaten Kuantan Singingi merupakan salah satu daerah yang terus berusaha meningkatkan penerimaan keuangannya melalui sektor perpajakan. Pemerintah kabupaten telah mengeluarkan peraturan daerah terbaru yang mengatur tentang berbagai jenis pajak potensial yang bisa dipungut dari masyarakat dan pelaku usaha. Jenis pajak tersebut meliputi pajak hotel, restoran, tempat hiburan, tempat parkir, reklame, penggunaan air tanah, hingga Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Melalui aturan tersebut, pemerintah daerah berharap semua pemilik usaha dapat menyetorkan pajaknya dengan jujur dan tepat waktu. Penerimaan dari sektor-sektor ini dinilai sangat strategis untuk mendukung agenda pembangunan daerah di masa-masa yang akan datang.

Pengembangan kapasitas fiskal daerah menjadi pilar krusial dalam pelaksanaan otonomi daerah demi mendorong kemandirian ekonomi dan keberlanjutan pembangunan. Pemerintah daerah diberikan kewenangan penuh untuk menggali dan mengoptimalkan potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD), yang salah satu komponen utamanya bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah. Di Kabupaten Kuantan Singingi, khususnya Kecamatan Kuantan Tengah, sektor ini memiliki potensi ekonomi yang sangat besar mengingat posisinya sebagai pusat aktivitas masyarakat. Secara regulatif, pemerintah telah menetapkan Peraturan Daerah No. 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagai landasan hukum pemungutan. Namun, keberadaan regulasi formal tersebut pada realitasnya belum mampu diimplementasikan secara optimal di tingkat operasional lapangan.

Guna mengatasi kesenjangan antara regulasi dan realisasi pemungutan, Pemerintah Kabupaten Kuantan Singingi menerbitkan kebijakan strategis berupa Surat Keputusan Bupati

Kuantan Singingi mengenai pembentukan Tim Terpadu dan Satuan Tugas (Satgas) Penertiban Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Kecamatan Kuantan Tengah. Kebijakan ini secara inheren didesain sebagai instrumen intervensi untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan wajib retribusi, memperkuat sistem pengawasan, serta menegakkan regulasi secara represif maupun persuasif. Namun, fenomena empiris menunjukkan anomali yang signifikan; alih-alih mencatat lonjakan pendapatan pasca-pembentukan Satgas, daerah justru menghadapi tren penurunan realisasi penerimaan pajak secara fluktuatif. Kondisi penurunan kinerja keuangan ini diperburuk oleh masalah kepatuhan (non-compliance) yang parah dari para wajib pajak, yang tergambar secara nyata dalam tingginya akumulasi piutang pajak daerah. Adapun data penelitian terkait jumlah ketetapan pajak dan retribusi serta tunggakannya adalah sebagai berikut.

Tabel 1 Tabel Rekapitulasi Piutang

No	Jenis	Ketetapan		Pembayaran		Tunggakan	
		Jumlah		Jumlah		Jumlah	
		2023	2024	2023	2024	2023	2024
1	Pbdt jasa perhotelan	2.875.000,00	4.632.800,00	-	3.432.800,00	2.875.000,00	1.200.000,00
2	Pbdt makanan dan/atau minuman	40.303.200,00	48.801.422,00	-	46.820.715,00	40.303.200,00	3.039.779,00
3	Pbdt kesenian dan hiburan	-	-	-	-	-	-
4	Pajak reklame	3.534.375,00	5.844.516,00	-	8.067.656,00	3.534.375,00	-
5	Pbdt tenaga listrik dari sumber lain	-	-	-	-	-	-
6	Pbdt tenaga listrik dihasilkan sendiri	32.201.730,00	56.785.248,00	-	51.795.414,00	32.201.730,00	4.962.870,00
7	Bphbt	194.683.634,00	107.158.700,00	-	-	194.683.634,00	107.158.700,00
8	Pbb-p2	5.335.519.552,00	5.676.032.062,00	-	-	5.335.519.552,00	5.676.032.062,00
9	Pajak mineral bukan logam dan batuan lainnya	4.777.007,00	10.870.235,00	1.109.088,00	8.305.480,00	3.667.919,00	2.564.755,00
10	Pbdt jasa parkir	8.903.000,00	63.961.319,00	1.653.000,00	60.751.319,00	7.250.000,00	3.210.000,00
11	Pajak air tanah	-	365.168,00	-	312.372,00	-	52.796,00
12	Pajak sarang burung walet	-	-	-	-	-	-
T o t a l		5.622.797.498,00	5.974.451.470,00	2.762.088,00	179.485.756,00	5.620.035.410,00	5.798.220.962,00

Berdasarkan Tabel 1 pembengkakan tunggakan yang terus terjadi dari tahun ke tahun mencerminkan adanya kelemahan sistemik pada fungsi pengawasan serta minimnya ketegasan dalam penegakan sanksi di tingkat kecamatan. Jika kondisi penurunan realisasi dan pembiaran piutang ini terus berlanjut tanpa adanya reformasi penagihan yang radikal, Kabupaten Kuantan Singingi tidak hanya akan kehilangan potensi pendapatan riil yang masif, melainkan juga berisiko terjebak dalam ketergantungan fiskal yang berkepanjangan terhadap dana transfer dari pemerintah pusat. Oleh karena itu, penertiban piutang melalui optimalisasi peran Tim Terpadu dan Satgas menjadi prioritas mutlak demi memulihkan kesehatan fiskal daerah.

Dalam perspektif administrasi publik dan tata kelola keuangan daerah, kompleksitas fenomena ini dapat diurai menggunakan teori implementasi kebijakan model George C. Edward III. Model ini menegaskan bahwa keberhasilan konversi sebuah dokumen kebijakan menjadi tindakan nyata sangat ditentukan oleh empat variabel krusial, yaitu: komunikasi (kejelasan dan konsistensi penyampaian pesan), sumber daya (kecukupan staf, wewenang, dan fasilitas finansial), disposisi (komitmen, kecenderungan, dan motivasi para pelaksana), serta struktur birokrasi (adanya *Standard Operating Procedures* atau SOP dan pembagian

kerja yang jelas). Penelitian terdahulu kerap menyoroti pemungutan pajak secara parsial, namun masih jarang mengevaluasi efektivitas Satgas lintas-sektoral (*three-party/multi-actor*) di tingkat kecamatan dalam menangani piutang yang kronis. Keaslian (*novelty*) artikel ini terletak pada analisis komprehensif atas dinamika koordinasi Tim Terpadu tingkat kecamatan menggunakan empat indikator Edward III dalam menghadapi kendala kepatuhan wajib pajak di wilayah sentral Kabupaten Kuantan Singingi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana implementasi kebijakan tentang Tim Terpadu dan Satuan Tugas Penertiban Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Kecamatan Kuantan Tengah berdasarkan tinjauan teori Edward III? Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini memiliki dua tujuan utama. Pertama, untuk memahami dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan Bupati Kuantan Singingi oleh Kecamatan Kuantan Tengah terkait efektivitas operasional Tim Terpadu dan Satuan Tugas Penegakan Pajak dan Retribusi Daerah. Kedua, untuk mengidentifikasi karakteristik dan faktor-faktor spesifik, baik yang bersifat mendukung maupun menghambat, pelaksanaan strategi pemungutan serta penertiban piutang pajak dan retribusi daerah di Kabupaten Kuantan Singingi. Melalui evaluasi ini, diharapkan dapat dirumuskan rekomendasi praktis bagi penguatan kelembagaan demi menjaga stabilitas fungsional anggaran daerah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi fenomena implementasi kebijakan secara mendalam, mendetail, dan komprehensif. Tipe penelitian yang diterapkan adalah kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk membedah secara nyata proses pelaksanaan kebijakan publik di tingkat mikro pemerintahan. Penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Kuantan Tengah, Kabupaten Kuantan Singingi, Provinsi Riau, dengan memfokuskan amatan pada pelaksanaan kebijakan Tim Terpadu dan Satuan Tugas Penertiban Pajak Daerah dan Retribusi Daerah berdasarkan kerangka regulasi Keputusan Bupati Kuantan Singingi Nomor: Kpts. 242 / VII / 2024.

Subjek penelitian atau informan dipilih menggunakan teknik pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*), yang mengarah pada aktor-aktor kunci yang terlibat langsung dalam kebijakan. Informan tersebut meliputi unsur birokrasi pemerintahan (seperti Camat dan Sekretaris Kecamatan Kuantan Tengah, Kepala Satpol PP Kabupaten Kuantan Singingi beserta petugas tindak lapangan, serta Kepala Bidang dan Sekretaris Penerimaan Bapenda) selaku pelaksana, serta perwakilan wajib pajak dari pelaku usaha komersial setempat. Sejalan dengan sifat penelitian kualitatif, penelitian ini tidak menggunakan variabel statistik yang diukur dengan angka, melainkan menggunakan fokus penelitian berupa konsep operasional yang diturunkan dari variabel teori implementasi kebijakan George C. Edward III.

Fokus tersebut mencakup empat variabel atau faktor utama, yaitu Komunikasi (*Communication*), Sumber Daya (*Resources*), Disposisi atau Sikap Pelaksana (*Dispositions*), dan Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Structure*). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi sumber, yang mengombinasikan wawancara mendalam secara langsung bersama para informan, observasi lapangan terhadap aktivitas pengawasan wajib pajak dan jalannya kegiatan penertiban, serta dokumentasi yuridis maupun empiris terkait laporan keuangan dan operasional penarikan tunggakan pajak daerah. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis

menggunakan teknik analisis data kualitatif model interaktif yang merujuk pada acuan Miles dan Huberman (1992). Model statistik dan rumus-rumus rumit dihindari sepenuhnya, di mana proses analisis difokuskan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan tentang Tim Terpadu dan Satuan Tugas Penertiban Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Kecamatan Kuantan Tengah menunjukkan capaian yang kontras antara penyusunan aturan di tingkat atas dengan pelaksanaan penertiban nyata di lapangan. Dari aspek administratif dan pemenuhan dokumen formal, kebijakan ini dinilai berhasil karena didukung oleh penerbitan aturan bupati yang sah serta adanya pembagian struktur tim yang melibatkan berbagai instansi pemerintah daerah. Keberhasilan awal tersebut terlihat pada kesiapan data objek pajak potensial yang sudah dipetakan oleh pemerintah kabupaten, seperti hotel, tempat hiburan, reklame, air tanah, hingga pajak bumi dan bangunan. Sebelum pelaksanaan penertiban dilakukan, kondisi penerimaan daerah mengalami kendala penurunan target pendapatan yang memerlukan penanganan segera.

Dalam pelaksanaannya, kebijakan ini menitikberatkan pengawasan pada sektor usaha komersial guna meningkatkan pendapatan asli daerah secara maksimal. Distribusi target penerimaan diatur secara terperinci guna mengoptimalkan penarikan pajak di area pusat ekonomi. Untuk mendukung operasional penertiban yang lebih tegas, pemerintah daerah membentuk tim gabungan penegak aturan daerah, serta melibatkan aparat penegak hukum lapangan dari satuan polisi pamong praja. Selain penataan data objek pajak, alokasi tugas juga diarahkan pada sektor pengawasan lapangan melalui pemeriksaan langsung ke lokasi usaha milik masyarakat.

Dalam menganalisis implementasi kebijakan tentang tim terpadu dan satuan tugas penertiban pajak daerah dan retribusi daerah di kecamatan kuantan tengah, dilakukan pendekatan dengan menggunakan model Edward III. Peneliti menganalisis empat faktor yang merupakan prasyarat dalam implementasi kebijakan tentang tim terpadu dan satuan tugas penertiban pajak daerah dan retribusi daerah di kecamatan kuantan tengah, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Faktor Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu faktor penentu utama yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan. Menurut Edward III (dalam Agustino, 2012), komunikasi dalam kebijakan adalah proses penyampaian informasi dari pembuat kebijakan kepada para pelaksana dan masyarakat yang menjadi sasaran, dengan tujuan agar terdapat kesamaan pemahaman mengenai prosedur dan tujuan kebijakan tersebut. Keberhasilan proses ini diukur melalui tiga unsur utama, yaitu penyampaian informasi (transmisi), kejelasan, dan konsistensi. Dalam pelaksanaan Kebijakan tentang Tim Terpadu dan Satuan Tugas Penertiban Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Kecamatan Kuantan, proses penyampaian informasi di tingkat pemerintahan sebenarnya sudah berjalan dengan baik. Bupati Kuantan Singingi telah memanfaatkan rapat koordinasi formal seperti pertemuan dengan pengurus Asosiasi Pemerintah Desa Seluruh Indonesia (APDESI). Namun, penyampaian informasi ini masih mengalami hambatan pada tingkat pelaksana teknis dan masyarakat.

Hambatan penyampaian informasi yang lebih besar ditemukan pada tingkat masyarakat selaku sasaran kebijakan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemerintah daerah belum melakukan sosialisasi langsung kepada para wajib pajak. Selama ini, pelaku usaha membayar pungutan seperti sewa tempat dan kebersihan hanya berdasarkan kesadaran mandiri dan pengalaman sehari-hari, tanpa memahami aturan baru yang berlaku. Masalah kurangnya pemahaman masyarakat ini diperparah oleh sangat terbatasnya media informasi penunjang, seperti brosur, selebaran, maupun informasi di situs internet resmi pemerintah daerah.

Sementara itu, jika dilihat dari unsur konsistensi, arahan pimpinan mengenai target peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dinilai sudah ajeg dan terus-menerus disampaikan dengan merujuk pada Keputusan Bupati No. 242/VII/2024 sebagai dasar peraturan. Namun, arahan yang konsisten ini tidak didukung oleh wadah evaluasi kerja yang khusus. Hasil observasi menunjukkan bahwa pemerintah daerah tidak mengadakan rapat formal tersendiri untuk mengevaluasi kinerja Tim Satgas, melainkan menggabungkannya ke dalam rapat rutin pemerintahan lainnya. Walaupun cara ini dinilai lebih cepat dan memotong alur birokrasi, ketiadaan rapat khusus membuat penyelesaian masalah kerja sama antar-instansi berjalan lambat. Akibatnya, kerja sama tim di lapangan belum bisa berjalan secara otomatis melalui sistem yang rapi, melainkan masih sangat bergantung pada ketegasan dan perintah langsung dari Kepala Daerah. Berdasarkan analisis ketiga unsur tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam pelaksanaan kebijakan penertiban pajak dan retribusi daerah di Kecamatan Kuantan Tengah belum berjalan secara menyeluruh. Proses komunikasi baru berjalan di tingkat pejabat pemerintahan tertentu dan belum dipahami dengan baik oleh petugas di tingkat kecamatan maupun oleh masyarakat wajib pajak. Akibatnya, kerja sama antarinstansi yang belum kompak, kurangnya informasi di masyarakat, serta ketidakjelasan prosedur kerja di lapangan menjadi hambatan utama dalam keberhasilan pelaksanaan kebijakan ini.

Faktor Sumber Daya

Sumber daya merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan, yang mencakup aspek aparatur (sumber daya manusia), informasi, kewenangan, fasilitas, serta anggaran. Ketersediaan sumber daya yang memadai akan membantu para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugasnya secara efektif di lapangan. Dalam konteks pelaksanaan kebijakan tentang Tim Terpadu dan Satuan Tugas Penertiban Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Kecamatan Kuantan Tengah, dukungan sumber daya manusia (SDM) dari segi jumlah sebenarnya sudah cukup memadai. Dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 2 jumlah pegawai tiap instansi

NO	NAMA INSTANSI	JUMLAH PEGAWAI
1	Badan Pendapatan Daerah	47
2	Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran	187
3	Kantor Kecamatan Kuantan tengah	16

Berdasarkan tabel 2 data tahun 2026, terdapat ketersediaan personel yang besar pada instansi terkait, yaitu 47 pegawai di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), 187 personel di Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran (Satpol PP dan Damkar), serta 16 aparatur di Kantor Kecamatan Kuantan Tengah. Jumlah aparatur di kecamatan sudah mencukupi, terlebih dengan adanya rencana penambahan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Terpenuhinya jumlah pegawai ini memberikan dampak positif karena instansi dapat membagi pekerjaan secara seimbang antara tugas administrasi di kantor dan kegiatan operasional di lapangan.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara jumlah personel yang melimpah dengan pemanfaatan secara nyata di lapangan. Pegawai yang ada masih bekerja terpisah di instansi masing-masing (OPD) dan belum disatukan secara kompak ke dalam wadah Tim Terpadu sebagaimana yang diamanatkan oleh Keputusan Bupati Nomor 242/VII/2024 yang menjadi dasar peraturan. Selain itu, terdapat pembatasan wewenang di tingkat kecamatan. Pihak Kecamatan Kuantan Tengah sejauh ini hanya fokus mengelola Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) melalui juru pungut di desa/kelurahan di bawah koordinasi Kepala Seksi Pemerintahan. Sementara itu, jenis pajak daerah lainnya ditangani langsung oleh Bapenda Kabupaten karena posisi Kecamatan Kuantan Tengah yang berada di ibu kota kabupaten. Pembagian kerja ini menyebabkan potensi SDM kecamatan belum dimanfaatkan secara maksimal, padahal aparatur kecamatan memiliki keunggulan geografis dan sosial yang lebih dekat dengan masyarakat wajib pajak.

Di sisi lain, keberhasilan penertiban pajak juga sangat bergantung pada dukungan sumber daya anggaran, yang digunakan untuk membiayai kegiatan operasional di lapangan seperti transportasi, alat administrasi, pengawasan, hingga insentif petugas berupa Uang Harian Perjalanan Dinas (UHPD). Ketersediaan anggaran yang memadai sangat penting untuk menjaga kelancaran dan ketegasan petugas saat menghadapi kendala kepatuhan wajib pajak di lapangan. Guna mendukung kemampuan aparatur dalam menggunakan anggaran dan fasilitas tersebut, pemerintah daerah telah melakukan upaya penguatan kapasitas, seperti pelatihan penegakan peraturan daerah (perda) serta pemberian pembekalan rutin dalam apel harian. Informasi mengenai teknis pergerakan di lapangan juga disebarkan secara cepat melalui grup WhatsApp. Secara keseluruhan, analisis aspek sumber daya menunjukkan bahwa kendala utama dalam kebijakan penertiban ini bukanlah kekurangan jumlah pegawai atau anggaran, melainkan belum optimalnya penggabungan kerja antarinstansi serta belum adanya pembagian wewenang yang merata hingga ke tingkat kecamatan untuk menggerakkan seluruh potensi sumber daya yang tersedia.

Faktor Disposisi/Sikap Pelaksana

Faktor penting lain yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan adalah sikap pelaksana, yang mencakup tingkat pemahaman, komitmen, dan rasa tanggung jawab aparat di lapangan. Sebaik apa pun suatu aturan dirancang, pelaksanaannya tidak akan berjalan optimal apabila petugas kurang memahami perannya atau bekerja tanpa komitmen yang kuat. Dalam implementasi kebijakan tentang Tim Terpadu dan Satuan Tugas Penertiban Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Kecamatan Kuantan Tengah, pemahaman aparat dinilai

masih belum merata. Berdasarkan analisis beberapa anggota Satpol PP dan pihak kecamatan baru memahami kebijakan ini sebatas dasar hukum pembentukan tim, tetapi belum menguasai pembagian tugas teknis secara rinci karena terbatasnya sosialisasi dan belum adanya pedoman kerja tertulis. Keterbatasan acuan tertulis ini menyebabkan pelaksanaan tugas di lapangan menjadi tidak seragam.

Dari sisi komitmen dan kerja sama, seluruh instansi terkait sebenarnya memiliki kesamaan visi untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Namun, dukungan moral ini belum diwujudkan dalam bentuk kerja sama tim yang kompak di lapangan. Setiap instansi masih cenderung bekerja sendiri-sendiri berdasarkan tugas rutinnya; Satpol PP baru terlibat aktif saat ada permintaan penertiban fisik, sementara pihak kecamatan tetap berfokus pada urusan administratif wilayahnya. Selain itu, konsistensi kerja dalam pengawasan juga masih menjadi kendala utama. Kegiatan penertiban belum berjalan secara rutin dan terjadwal, melainkan baru bergerak secara reaktif ketika ada tunggakan pajak dalam jumlah besar atau saat ada perintah langsung dari pimpinan daerah. Masalah konsistensi ini diperparah oleh keterbatasan waktu petugas yang harus membagi fokus dengan tugas-tugas kedinasan lainnya, serta dukungan operasional lapangan yang belum maksimal. Akibatnya, pengawasan terhadap kepatuhan wajib pajak di Kecamatan Kuantan Tengah belum berjalan optimal, sehingga diperlukan peningkatan komitmen, koordinasi yang lebih erat, serta jadwal pengawasan yang lebih konsisten agar tujuan kebijakan dapat tercapai dengan baik.

Faktor Struktur Birokrasi

Dalam teori George C. Edward III, struktur birokrasi merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan karena berfungsi sebagai kerangka yang mengatur pembagian tugas, kewenangan, tanggung jawab, serta cara kerja sama antarinstansi. Meskipun sumber daya, komunikasi, dan sikap pelaksana sudah baik, kebijakan yang kompleks sering kali terhambat jika struktur birokrasi tidak berjalan efektif. Dalam pelaksanaan kebijakan tentang Tim Terpadu dan Satuan Tugas Penertiban Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Kecamatan Kuantan Tengah, struktur organisasi sebenarnya sudah dibentuk secara resmi secara administratif. Sesuai regulasi tersebut, Camat dan Sekretaris Kecamatan Kuantan Tengah telah ditunjuk sebagai Ketua dan Sekretaris Satuan Tugas tingkat kecamatan, didampingi oleh perwakilan Satpol PP, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), serta Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait lainnya. Namun, dalam pelaksanaannya, struktur formal ini belum berjalan secara operasional di lapangan karena belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) bersama yang mengikat seluruh instansi tersebut ke dalam satu kesatuan kerja.

Ketiadaan SOP terintegrasi ini menimbulkan kendala besar berupa ketidakjelasan petunjuk kerja dan tingginya ketergantungan antarinstansi di tingkat lapangan. Akibatnya, pembagian kewenangan menjadi terpisah-pisah.

Pada akhirnya, struktur birokrasi yang ada masih terjebak dalam masalah kerja sama yang terpisah-pisah, di mana setiap OPD menjalankan tugasnya berdasarkan aturan internal masing-masing tanpa adanya pemimpin lapangan yang mampu menyatukan seluruh aktivitas penertiban. Masalah ini diperparah oleh kurangnya komunikasi lintas instansi serta belum adanya arahan yang tegas dan berkelanjutan dari Bupati selaku pembina Satgas di tingkat

kabupaten. Dampaknya, struktur yang telah ditetapkan dalam Keputusan Bupati tersebut baru bersifat pemenuhan syarat administratif di atas kertas dan belum mampu berjalan secara terencana. Hal inilah yang menyebabkan pengawasan di lapangan menjadi tidak maksimal dan tujuan kebijakan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) belum tercapai sepenuhnya.

SIMPULAN

Berdasarkan temuan dan pembahasan, maka disimpulkan, Secara formal kebijakan ini berjalan lancar dari segi legalitas hukum, pembentukan struktur Tim Terpadu, penyusunan dokumen, hingga ketersediaan anggaran operasional. Namun, program penertiban pajak dan retribusi daerah di Kecamatan Kuantan Tengah menghadapi hambatan besar pada dimensi operasional akibat lemahnya koordinasi lapangan, ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) bersama, serta pola kerja tim gabungan yang masih berjalan sendiri-sendiri tanpa kesatuan komando.

Kegagalan penegakan aturan ini dipicu oleh kegiatan pemeriksaan yang tidak rutin dan hanya bersifat reaktif saat ada instruksi pimpinan, serta minimnya pelibatan aparat tingkat kelurahan/desa dalam pengawasan. Kondisi tersebut diperparah oleh rendahnya kepatuhan wajib pajak akibat kurangnya ketegasan sanksi hukum dan tidak akuratnya data tunggakan pada halaman resmi perpajakan daerah. Akibatnya, anggaran yang telah dikeluarkan tidak mampu meningkatkan kepatuhan masyarakat secara luas. Implementasi kebijakan ini pada akhirnya baru sebatas memenuhi kelengkapan dokumen organisasi dan penyelesaian laporan birokrasi di atas kertas, namun belum menyentuh esensi penegakan hukum yang konsisten dan berkelanjutan di lapangan.

Pelaksanaan kebijakan Tim Terpadu dan Satuan Tugas Penertiban Pajak di Kecamatan Kuantan Tengah belum berjalan maksimal karena lemahnya komunikasi hingga tingkat bawah, keterbatasan petugas dan anggaran, kurangnya komitmen nyata lapangan, serta ketiadaan prosedur operasional standar bersama.

Pemerintah Kabupaten Kuantan Singingi dan Badan Pendapatan Daerah disarankan segera menyusun prosedur operasional standar bersama dan menata ulang pembagian tugas personel lapangan agar pengawasan berjalan konsisten. Selain itu, tim gabungan perlu mengoptimalkan pembaruan layanan data digital pada halaman resmi perpajakan daerah untuk meningkatkan transparansi data tunggakan, sehingga target pendapatan asli daerah dapat tercapai secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Syakir Media Press.
- Abidin, S. Z. (2012). *Kebijakan publik* (ed. ke-2). Salemba Humanika.
- Anggara, S. (2014). *Pengantar kebijakan publik* (ed. ke-2). CV Pustaka Setia.
- Creswell, J. W. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (ed. ke-6). SAGE Publications.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (ed. ke-6). Routledge.
- Fauzi, K. R., Rahmawati, R., & Saprudin, S. (2025). Implementasi pengelolaan pendapatan daerah melalui Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bogor (Studi kasus PBJT atas jasa

- pajak perhotelan di wilayah kerja UPT Pajak Daerah Kelas A Ciawi). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2585–2595.
- Fischer, F., Miller, G. J., & Baihaqi, I. (2021). *Masalah etika dan kebijakan publik: Handbook analisis kebijakan publik*. Google Books.
- Hasan, C. A., Abdussamad, Z., & Nani, Y. N. (2025). Implementasi kebijakan pengelolaan pajak bumi dan bangunan perdesaan perkotaan (PBB-P2) di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gorontalo. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 5662–5671.
- Manto, N., Rahim, E. I., & Ahmad, A. (2025). Implementasi Pasal 32 Peraturan Daerah Kabupaten Gorontalo Nomor 1 Tahun 2024 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah. *Sinergi: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(1), 33–44.
- Mardiasmo. (2023). *Perpajakan* (F. A. Yulia, Ed.; ed. ke-1). Andi Offset.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (H. Salmon, Ed.; ed. ke-3). SAGE Publications.
- Pratama, A. R., & Setyowati, M. S. (2024). Analisis kesiapan pemerintah daerah dalam implementasi kebijakan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang HKPD. *Jurnal Pajak dan Keuangan Negara (PKN)*, 5(2), 185–198.
- Siahaan, M. P. (2013). *Pajak daerah dan retribusi daerah* (Ed. Revisi). Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Sutopo, Ed.; ed. ke-5). Alfabeta.
- Tachjan, H. (2006). *Implementasi kebijakan publik* (D. C. Mariana & Paskarina, Ed.). Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIPI).
- Tamryn, L. I., Warongan, J. D. L., & Korompis, C. W. M. (2025). Analisis komparatif penerimaan pajak dan retribusi daerah sebelum dan sesudah pemberlakuan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah di Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. *Riset Akuntansi dan Portofolio Investasi*, 3(2), 428–438.
- Wahab, S. A. (2012). *Analisis kebijakan: Dari formulasi ke penyusunan implementasi kebijakan negara* (F. Hutari, Ed.). Bumi Aksara.
- Waluyo. (2007). *Perpajakan Indonesia*. Salemba Empat.
- Widodo, J. (2010). *Analisis kebijakan publik: Konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik*. Bayumedia Publishing.
- Winarno, B. (2016). *Kebijakan publik era globalisasi: Teori, proses, dan studi kasus komparatif* (ed. ke-1). CAPS.