

Implementasi Kebijakan Bea Perolehan Hak Tanah Dan Bangunan (BPHTB) Terhutang Di Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu

¹Werry Puspitasari, ²Adianto, ³Meita Istianda

¹³Universitas Terbuka

²Universitas Riau

Korespondensi : werry.sari@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan BPHTB terhutang di Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu. Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa pengamatan langsung, studi dokumentasi serta wawancara dengan informan yang dipilih secara purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan proses kondensasi data, penyajian data serta verifikasi untuk penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa implementasi kebijakan yang dibahas berdasarkan teori George Edward III pada kebijakan Bea Perolehan Hak Tanah dan Bangunan (BPHTB) terhutang di Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu sudah berjalan dengan baik. Rekomendasi hasil penelitian ini adalah melakukan Kerjasama dengan aparat desa perlu untuk lebih diintensifkan lagi karena kunci kelancaran proses sosialisasi dan eksekusi pengukuran bidang sangat dipengaruhi oleh peran aparat desa dan Membuat kebijakan terkait dengan keringanan berupa pengurangan biaya untuk ukuran luas tanah tertentu. Atau bahkan untuk masyarakat dengan tingkat pendapatan yang rendah (dibawah UMR) dibebaskan biaya BPHTB dalam program PTSL.

Kata kunci : Kebijakan, Implementasi dan BPHTB.

Abstract

This study aims to analyze the implementation of the Land Acquisition Tax (BPHTB) policy at the Indragiri Hulu Regency Land Office. This research method uses a qualitative research type with data collection techniques in the form of direct observation, documentation studies, and interviews with informants selected by purposive sampling. Data analysis was carried out through the process of data condensation, data presentation, and verification to draw conclusions. The results of this study found that the implementation of the policy discussed based on George Edward III's theory on the Land and Building Acquisition Tax (BPHTB) policy owed at the Indragiri Hulu Regency Land Office has been running well. The recommendations from this study are to carry out cooperation with village officials to be further intensified because the key to the smooth process of socialization and implementation of land measurements is greatly influenced by the role of village officials and to create policies related to drainage in the form of reduced fees for certain land areas. Or even for people with low income levels (below the minimum wage) to be exempt from BPHTB fees in the PTSL program.

Keyword: Policy, Implementation and BPHTB

1. PENDAHULUAN

Pendaftaran tanah adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah secara terus menerus, berkesinambungan dan teratur meliputi pengumpulan, pengolahan, pembukuan dan pengkajian serta pemeliharaan data fisik dan data yuridis dalam bentuk peta dan daftar mengenai bidang-bidang tanah dan satuan-satuan rumah susun, termasuk pemberian surat bukti haknya bagi bidang-bidang tanah yang sudah ada haknya dan hak milik atas satuan rumah susun serta hak-hak tertentu yang membebaninya. Dengan

diselenggarakannya pendaftaran tanah, maka pihak-pihak yang bersangkutan dengan mudah dapat mengetahui status atau kedudukan hukum terhadap kedudukan tanahnya.

Pelaksanaan percepatan pendaftaran tanah melalui Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL), dilaksanakan berdasarkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 2 Tahun 2018 dan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 6 Tahun 2018. Program PTSL dilaksanakan dengan tujuan mewujudkan pemberian kepastian hukum dan perlindungan hukum hak atas tanah masyarakat berlandaskan asas sederhana, cepat, lancar, aman, adil, merata dan terbuka serta akuntabel, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat dan ekonomi negara, serta mengurangi dan mencegah sengketa dan konflik pertanahan. Pelaksanaan kegiatan PTSL yang dilaksanakan oleh Kementerian ATR/BPN berdasarkan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang Nomor 6 Tahun 2018 dibebankan Bea Perolehan Hak Tanah dan Bangunan Terhutang (BPHTB Terhutang), dimana pajak yaitu PPh dan BPHTB ditanggung oleh para peserta PTSL. Kemudian apabila peserta PTSL tidak atau belum mampu membayar BPHTB dan/atau masih adanya tunggakan pembayaran PPh, maka kepadanya tetap dapat diterbitkan sertipikat hak atas tanah, dengan membuat surat pernyataan BPHTB terhutang dan apabila PPh belum lunas atau tidak memiliki bukti pembayaran PPh maka peserta yang bersangkutan harus membuat surat keterangan atau PPh terhutang oleh penjual tanah atau yang bersangkutan.

Kabupaten Indragiri Hulu melalui Kantor Pertanahan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan Program PTSL. Namun dalam kurun waktu Tahun 2017 – 2020 ketercapaian target pelaksanaan Program PTSL secara persentase mengalami penurunan yang signifikan. Hal ini disebabkan oleh rendahnya partisipasi masyarakat dalam program PTSL, karena masyarakat masih memiliki kesan untuk mengurus sertipikat tanah itu mahal dan mendaftarkan tanah memerlukan waktu yang lama, biaya yang tidak murah, dan prosedur yang rumit. Sehingga masih ada masyarakat yang memiliki kesadaran hukum yang rendah dan mengakibatkan masih adanya terjadi sengketa tanah. Selain itu juga, masih muncul persepsi dan pola pikir terhadap Program PTSL ini tidak sepenuhnya gratis. Realitas inilah yang membuat target pelaksanaan Program PTSL di Kabupaten Indragiri Hulu tidak tercapai.

Selanjutnya Pemerintah Kabupaten Indragiri Hulu juga menjadi salah satu kabupaten yang belum memberikan pembebasan atau keringanan BPHTB kepada para peserta Program PTSL, sehingga biaya BPHTB masih menjadi tanggung jawab dan beban dari pemilik tanah. Oleh karena itu, dibutuhkan keterlibatan Pemerintah Daerah sebagai kunci sukses pelaksanaan kegiatan PTSL. Dukungan keringanan BPHTB dari Pemerintah Daerah sangat penting sebagai daya tarik bagi masyarakat di Kabupaten Indragiri Hulu untuk mengikuti kegiatan PTSL. Keuntungan bagi Pemerintah Daerah dari adanya program PTSL sangat nyata, apabila ada dukungan keringanan BPHTB akan meningkatkan keinginan masyarakat mendaftarkan tanah pada kegiatan PTSL sehingga banyak pemasukan dari BPHTB secara massal dan signifikan akan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor Pajak.

Grindle (Mulyadi, 2015) menyatakan, “implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu”. Horn (Tahir, 2014), “mengartikan implementasi sebagai Tindakan yang dilakukan oleh baik individu maupun pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan”. Sedangkan Jones (Sutojo, 2015) mengatakan “implementasi sebagai *“a process of getting additional resources so as to be figure out of to be done”*. Implementasi dalam hal ini diartikan sebagai suatu proses mendapatkan sumber daya tambahan, dapat menghitung apa yang dapat dikerjakan”.

Implementasi kebijakan publik merupakan salah satu tindakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya terhadap pengambilan keputusan. Implementasi kebijakan publik adalah tahapan penting dalam realisasi kebijakan publik secara komprehensif. Menurut Wahab (Tahir, 2014), bahwa implementasi kebijakan adalah: pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting

atau keputusan badan peradilan lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan/sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstruktur/mengatur proses implementasinya.

Selanjutnya menurut Edward III (Mulyadi, 2015), “tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi kebijakan adalah aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarah yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola input untuk menghasilkan output atau outcome bagi masyarakat”. Di dalam pendekatan studi implementasi kebijakan pertanyaan abstraknya dimulai dari bagaimana pra kondisi untuk suksesnya kebijakan publik dan kedua adalah apa hambatan utama dari kesuksesan kebijakan publik. Edwards III menawarkan dan mempertimbangkan empat faktor dalam mengimplementasikan kebijakan publik, yakni: *communication, resources, disposition or attitudes, and bureaucratic structure*. Menjelaskan empat faktor dimaksud yakni, komunikasi, sumberdaya, sikap pelaksana, struktur.

Sedangkan Grindle (Tahir, 2014), menjelaskan bahwa implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Implementasi sangat ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula telah diperinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut.

1. Isi kebijakan mencakup:
 - a. Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan,
 - b. Jenis manfaat yang akan dihasilkan,
 - c. Derajat perubahan yang diinginkan,
 - d. Kedudukan pembuat kebijakan,
 - e. Siapa pelaksana program, dan
 - f. Sumber daya yang dikerahkan.
2. Konteks kebijakan mempengaruhi proses implementasi:
 - a. Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat;
 - b. Karakteristik lembaga dan penguasa; serta
 - c. Kepatuhan serata daya tanggap pelaksana.

Sementara itu Grindle at, al (Tahir, 2014), juga mengatakan “keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh kejelasan pesan yang disampaikan oleh pembuat kebijakan kepada pelaksana. Dengan menganalogikan kebijakan sebagai pesan maka kemudahan implementasi kebijakan ditentukan oleh isi pesan, bentuk pesan, dan reputasi komunikatornya”.

2. METODE

Penelitian ini dilaksanakan dengan jenis penelitian kualitatif, dimana penelitian kualitatif memiliki tahapan penelitian yang melampaui berbagai tahapan berfikir kritis ilmiah yang induktif yaitu menangkap berbagai fakta atau fenomena sosial melalui pengamatan di lapangan, kemudian menganalisisnya dan berupaya melakukan teorisasi berdasarkan apa yang diamati itu. Dimana peneliti diarahkan oleh produk berfikir induktif untuk menemukan jawaban logis terhadap apa yang sedang menjadi pusat perhatian dalam penelitian dan akhirnya produk berfikir induktif menjadi jawaban sementara terhadap apa yang dipertanyakan dalam penelitian dan yang menjadi perhatian itu. (Bungin, 2011)

Jenis penelitian kualitatif salah satunya adalah pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus (Emzir, 2012) merupakan suatu penelitian kualitatif yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu atau kelompok atau situasi. Untuk memulai sebuah studi kasus, peneliti harus mengidentifikasi masalah atau pertanyaan yang akan

diteliti, dimana masalah atau pertanyaan disusun melalui pengalaman, observasi dan tinjauan penelitian yang relevan. Setelah pertanyaan penelitian jelas, peneliti menetapkan prosedur *sampling purposive* mana yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi orang-orang yang akan diobservasi atau diwawancarai. Pemilihan partisipan harus didasarkan pada kemampuan mereka memberikan kontribusi pada pemahaman tentang fenomena yang diteliti.

Informan penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini meliputi Seksi Penetapan dan Pendaftaran Tanah Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu (2 Orang), Seksi Survey Pengukuran (2 orang), Seksi Sengketa dan Penanganan Perkara (2 Orang), Kepala Seksi Penetapan dan Penilaian BPHTB Kantor Bapenda dan Pegawai Kantor Bapenda (2 orang), Kepala Desa (2 orang), Peserta PTSL dengan BPHTB Terhutang (11 orang). Pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan langsung, studi dokumentasi serta wawancara dengan informan yang dipilih. Analisis data dilakukan dengan proses kondensasi data, penyajian data serta verifikasi untuk penarikan kesimpulan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan publik merupakan tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuantujuan yang telah ditetapkan. Implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan kebijakan. Jadi implementasi merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh berbagai aktor sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran kebijakan itu sendiri. Terdapat beberapa teori dari beberapa ahli mengenai implementasi kebijakan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori yang dikemukakan oleh George C. Edward Edward III, dimana implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat aspek yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

A. Aspek Komunikasi

Dalam sebuah implementasi salah satu hal penting adalah isi dari kebijakan ataupun aturan itu sendiri. Hal ini dapat disebabkan menjadi implementasi yang gagal jika tujuan dari aturan atau kebijakan tersebut masih samar atau tidak jelas arah kebijakan tersebut. Kebijakan tersebut dapat berjalan dengan baik, apabila implementor atau pelaksana kebijakan paham dengan apa yang menjadi maksud dan tujuan dari kebijakan yang telah diputuskan, yang mana maksud dan tujuan dari arah kebijakan tersebut bisa dilihat dari komunikasi terkait isi kebijakan itu sendiri (Hasanudin, 2022). Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Aspek komunikasi ini diukur dengan 3 indikator yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi.

Dalam penelitian ini, maka sosialisasi yang dimaksud adalah internalisasi konsep, nilai-nilai, ide atau gagasan yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu terhadap Masyarakat terkait kebijakan BPHTB terhutang agar memunculkan partisipasi (keikutsertaan) Masyarakat terhadap kebijakan tersebut. Terkait dengan sosialisasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan dalam implementasi kebijakan BPHTB terhutang pada program PTSL di Kabupaten Indragiri Hulu, Informan 1 memberikan keterangan sebagai berikut:

“Alhamdulillah sosialisasi BPHTB terhutang ini berjalan dengan baik dan lancar, walaupun ada hambatan-hambatan namun masih bisa kita atasi. Dalam pelaksanaannya, kita melibatkan pihak kecamatan dan kelurahan sebagai mediator dalam sosialisasi, karena mereka yang tau dan bisa mengkondisikan warga mereka.” (Kamis, 5 September 2024)

Hal yang senada juga disampaikan oleh informan 2 berikut ini:

“Sosialisasi yang dilakukan oleh Kantah Inhu berjalan dengan baik dan tanpa ada kendala yang berarti. Cara sosialisasi yang kita lakukan yaitu dengan berkoordinasi dengan kepala desa. Kita meminta bantuan mereka untuk dapat mengumpulkan warganya pada waktu dan tempat tertentu, nanti dari kita yang akan mempersentasikan perihal program BPHTB terhutang ini”. (Selasa, 3 September 2024)

Pernyataan dari kedua informan diatas dilengkapi oleh informan 5 berikut ini:

“Sosialisasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan mengenai kebijakan BPHTB terhutang pada Program PTSL di Indragiri Hulu sudah cukup baik, yang mana sosialisasi ini sudah dilakukan sejak awal kebijakan ini dibuat yang dilakukan setiap tahun anggaran. Dalam setahun bisa dilakukan hampir 4 kali setiap sosialisasi PTSL di desa-desa yang sudah ditetapkan sebagai lokasi PTSL”. (Selasa, 3 September 2024)

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam mensosialisasikan kebijakan BPHTB terhutang dalam program PTSL. Dalam sosialisasinya, Kantor Pertanahan menjalin kerjasama dan komunikasi yang baik dengan pemerintah setempat terutama pihak Kecamatan dan Kelurahan yang berfungsi sebagai mediator atau yang menjembatani antara Kantor Pertanahan dengan masyarakat. Sosialisasi tersebut telah dimulai sejak kebijakan BPHTB terhutang ini diberlakukan yaitu tahun 2018. Sosialisasi dilakukan setiap kali adanya sosialisasi program PTSL yang dilaksanakan setiap tahun anggaran. Dalam setahun, sosialisasi PTSL ini dilakukan hampir 4 kali terhadap desa-desa yang sudah ditetapkan sebagai lokasi PTSL.

Kegiatan sosialisasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu dibenarkan oleh informan 8 yang merupakan Kepala Desa Talang Sungai Parit berikut ini:

“Awal mula kebijakan BPHTB terhutang ini, BPN sering turun untuk sosialisasi ke Desa Talang Sungai Parit ini. Dalam 3 bulan itu setidaknya 1 kali mereka turun. Tapi semenjak 1 tahun belakangan, udah tidak pernah lagi, tahun ini rasanya cuma sekali mereka turun.” (Minggu, 8 September 2024)

Hasil yang sama juga disampaikan oleh informan 9 selaku Kepala Desa Redang berikut ini:

“Kalau sekarang sudah jarang buk, dulu awal-awal adanya BPHTB terhutang ini sering orang BPN itu turun sosialisasi, kadang dalam 3 bulan itu ada 1 kali mereka datang. Tapi memang masyarakat kita ini, kalau untuk duit keluar ini apalagi untuk pajak susah buk mengumpulkannya..” (Minggu, 8 September 2024)

Kepada Desa yang daerahnya merupakan lokasi penetapan menyebutkan bahwa sosialisasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan terkait kebijakan PBHTB terhutang ini dalam tiga bulan sekali. Namun akhir-akhir ini sosialisasi yang dilakukan sudah jarang. Penyebabnya adalah bahwa objek yang di PTSL-kan sudah mencapai titik optimum serta masih banyak masyarakat yang kurang antusias untuk mengikuti program tersebut.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Jones (1984) dalam Herdiana (2018) bahwa pentingnya posisi sosialisasi dalam proses kebijakan publik yang diartikan sebagai upaya penyebarluasan isi atau substansi suatu kebijakan yang telah dibuat dengan maksud untuk memunculkan pengetahuan dan pemahaman dari berbagai pihak yang terkait, termasuk didalamnya kelompok sasaran (*target group*) agar mau dan mampu menjalankan perannya dalam menyukseskan tujuan sebagaimana tercantum dalam kebijakan tersebut.

Dari pemahaman tersebut maka dapat dibuat point bahwa dalam konteks kebijakan publik, sosialisasi memiliki unsur-unsur sebagai berikut: a) Sosialisasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang diberi kewenangan sebagaimana diatur dalam suatu kebijakan yang mana pihak-pihak tersebut harus memastikan bahwa pihak lainnya beserta kelompok sasaran mengetahui isi atau substansi dari suatu kebijakan yang telah dibuat tersebut. b) Adanya penyebaran informasi mengenai isi atau substansi kebijakan yang telah dibuat tersebut dalam proses sosialisasi, sehingga isi atau substansi kebijakan tersebut harus benar-benar jelas, rinci dan dapat dipahami dengan mudah. c) Adanya kelompok sasaran objek yang akan dikenakan suatu kebijakan. Kelompok sasaran menjadi penentu apakah kebijakan yang telah dibuat akan berhasil atau tidak. d) Adanya tujuan untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai isi atau substansi kebijakan yang telah dibuat. Dengan adanya pengetahuan dan pemahaman, maka pihak-pihak tersebut dapat memahami kedudukan dan perannya masing-masing yang diharapkan dapat secara optimal terlibat dan berkontribusi dalam pelaksanaan suatu kebijakan yang telah dibuat. e) Adanya respons yang diharapkan yaitu berupa keterlibatan berbagai pihak yang terkait dalam tahap implementasi kebijakan. Dengan telah dilakukannya sosialisasi yang memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada pihak-pihak yang terkait, maka berbagai pihak tersebut akan memiliki sikap dan tindakan berupa kesadaran dan rasa tanggungjawab untuk menyukseskan implementasi kebijakan yang telah dibuat sesuai dengan perannya masing-masing.

Sebagaimana yang disebutkan pada point diatas bahwa komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan. Dalam sosialisasi suatu program, sangat dibutuhkan informasi yang jelas. Terjalannya komunikasi tanpa kejelasan informasi bisa berdampak pada berkurangnya atau bahkan hilangnya ketepatan pengambilan keputusan/respon terhadap segala perubahan yang datang. Oleh karena itu, tentu sangat penting adanya petunjuk teknis (Juknis) dalam pelaksanaannya karena akan memberikan penjelasan lebih rinci terkait prosedur dan implementasi nyata di lapangan. Juknis merupakan acuan bagi pemangku kepentingan dalam melaksanakan suatu peraturan. Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa Kantor Pertanahan dalam melakukan transmisi, kejelasan dan konsistensi dalam implementasi kebijakan BPTB terutang Kabupaten Indragiri Hulu sebagai indikator dari komunikasi menurut Teori Edward III sudah dapat terlaksana dengan baik.

B. Aspek Sumber Daya

Ketersediaan sumber daya adalah salah satu faktor penentu keberhasilan dari implementasi sebuah kebijakan. Menurut George Edward III, jika komunikasi telah dilakukan dengan jelas dan konsisten, akan tetapi jika pelaksana kebijakan mengalami kekurangan sumber daya yang dibutuhkan untuk kegiatan dalam implementasi tersebut, maka implementasi dari kebijakan tersebut akan mengalami hambatan ketika dilaksanakan (Hasanudin, 2022). Sumber daya dalam instansi dapat berupa sumber daya manusia (SDM) atau sumber daya organisasi. Sumber daya manusia (SDM) adalah manusia yang dipekerjakan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. SDM merupakan faktor penting yang tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. SDM mencakup berbagai aspek terkait dengan tenaga kerja, termasuk kualifikasi, pengalaman, keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Sedangkan sumber daya organisasi adalah sejumlah pengetahuan, aset fisik, manusia, dan faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki atau dikendalikan organisasi. Aspek sumber daya ini diukur dengan Sumber Daya Manusia (DM), fasilitas atau sarana dan anggaran.

Dalam penelitian ini, sumber daya yang dimaksud adalah materi atau unsur tertentu yang memiliki potensi, baik SDM maupun fasilitas yang dimiliki Kantor Pertanahan untuk dapat dimanfaatkan dalam pelaksanaan kebijakan BPHTB terutang di Kabupaten Indragiri Hulu. Terkait dengan sumber daya yang dimiliki Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu, Informan 1 memberikan keterangan sebagai berikut:

“Untuk ketersediaan SDM di Kantah Inhu ini sudah cukup memadai. Cuma terkadang yang membuat kewalahan para pegawai ini adalah karena harus mengejar deadline penyelesaiannya. Ini mengingat bahwa pekerjaan yang dijalankan bukan hanya berkaitan dengan BPHTB saja, tetapi juga masih banyak yang lainnya yang harus disegerakan penyelesaiannya. Untuk hasil yang lebih maksimal perlu adanya penambahan jumlah pegawai karna masih ada jabatan pelaksana yang kosong dan jumlah petugas ukur lapangan terbatas yaitu hanya 2 orang. Sedangkan untuk kualitas, Pegawai di Kantah Inhu ini sudah memiliki pemahaman dan pengetahuan yang baik. Tingkat pendidikan pegawai hampir seluruhnya sarjana, mayoritas sarjana hukum. Permasalahan tanah ini banyak kaitannya dengan masalah hukum. Disamping itu juga pegawai selalu diikutsertakan dalam program-program pelatihan yang diadakan Kementerian atau Kanwil seperti peningkatan kualitas SDM berkala di lakukan kementerian ATR/BPN secara daring pada kegiatan Kamis belajar.” (Kamis, 5 September 2024)

Keterangan dari informan 1 tersebut sedikit ditambahkan oleh informan 2 sebagai berikut:

“Jumlah pegawai pada Kantah Inhu ini dapat dikatakan sudah memadai. Walaupun demikian, masih banyak pekerjaan yang penyelesaiannya belum tepat waktu. Tapi menurut saya, ini bukanlah disebabkan karena kekurangan SDM, akan tetapi lebih kepada faktor eksternal seperti cakupan area kerja yang sangat luas serta masih rendahnya kesadaran masyarakat akan program ini. Sedangkan untuk kualitas pegawai sudah baik. Disamping pegawai memiliki tingkat pendidikan yang baik, pegawai juga berpengalaman dalam menjalankan tugasnya karena rata-rata bekerja di kantah tergolong sudah lama, yaitu lebih dari 5 tahun. Akan tetapi mungkin diluar dari SDM Kantor Pertanahan, kualitas SDM yang kurang memadai itu di perangkat desa yang masih minim pemahaman terkait pelaksanaan PTSL dan aturan tentang pajak daerah, dan itu memang menjadi Kewenangan Kantah untuk memberi pemahaman kepada aparat desa dan pemerintah setempat.” (Selasa, 3 September 2024)

Tanggapan dari informan 1 dan 2 diatas dikuatkan oleh informan 3 yang memberikan jawaban sebagai berikut:

“Jumlah pegawai di Kantah Inhu ini menurut saya sudah mencukupi. Walaupun masih ada pos-pos yang belum terisi, tetapi itu tidak mengganggu dan masih bisa di back up oleh bagian yang lain. Masing-masing pegawai sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Semua bekerja dan berkomitmen untuk menyukseskan program ini. Kemudian pengetahuan dan pemahaman pegawai juga sudah baik. Ini karena pegawai memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang baik. Tingkat pendidikan pegawai hampir seluruhnya sarjana. Kemudian pegawai juga memiliki masa kerja yang lama, tentunya akan berpengalaman dalam bekerja. Kemudian pegawai juga diikutkan dalam berbagai pelatihan peningkatan kompetensi pegawai.” (Selasa, 3 September 2024)

Hasil tanggapan informan 1, 2 dan 3 diatas dikuatkan oleh informan 4 berikut:

“Pegawai di Kantah Inhu ini sudah baik dan mencukupi secara kuantitas. Semua pekerjaan yang planningkan dapat terlaksana dengan baik walaupun masih belum optimal. Ini menurut saya adalah suatu hal yang biasa karena suatu program yang baru itu tentu memerlukan adaptasi dalam pelaksanaannya. Dan walaupun ini belum terlaksana dengan baik, menurut saya ini hanyalah masalah waktu saja. Kemudian pemahaman dan pengetahuan pegawai menurut saya sudah baik, baik dari segi tingkat pendidikan maupun pengalaman kerjanya. Kita juga mengikuti pembelajaran berkala yang dilakukan kementerian ATR/BPN secara daring pada kegiatan Kamis belajar.” (Rabu, 4 September 2024)

Dari hasil jawaban informan diatas dapat diketahui bahwa secara kuantitas, SDM yang dimiliki Kantor Pertanahan Indragiri sudah mencukupi, walaupun masih terdapat beberapa jabatan struktural yang masih kosong seperti Analisis Anggaran Pratama dan Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Pratama yang masih bisa di *back up* oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha. Kemudian juga pada bagian Penata Pertanahan Pratama yang masih terdapat 1 jabatan yang belum terisi. Kemudian dari sisi kualitas, pengetahuan diartikan sebagai informasi atau fakta yang didapat atau dimiliki oleh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu melalui pengalaman atau Pendidikan. Pendidikan diartikan sebagai tingkat pendidikan formal yang dimiliki aparat sedangkan pemahaman adalah kemampuan untuk memahami atau menghayati pelaksanaan kebijakan BPHTB terhutang. Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa SDM yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu dalam pelaksanaan kebijakan BPHTB terhutang secara kualitas dan kuantitas sudah baik dan memadai yang ditunjukkan oleh tingkat pendidikan dan pengetahuan atau pemahaman pegawai dalam pelaksanaan kebijakan. Rata-rata pegawai memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun dengan tingkat pendidikan pegawai mayoritas adalah sarjana. Dari 35 orang pegawai ASN, sebanyak 2 orang berpendidikan magister, 22 orang diploma/sarjana dan 11 orang SMA.

Sumber daya diposisikan sebagai *input* dalam organisasi sebagai suatu sistem yang mempunyai implikasi yang bersifat ekonomis dan teknologis. Secara ekonomis, sumber daya bertalian dengan biaya atau pengorbanan langsung yang dikeluarkan oleh organisasi yang merefleksikan nilai atau kegunaan potensial dalam transformasinya ke dalam *output*. Sedang secara teknologis, sumberdaya bertalian dengan kemampuan transformasi dari organisasi. Sumberdaya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan yang baik. Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah-satunya disebabkan oleh staf/pegawai yang tidak cukup memadai, mencukupi, ataupun tidak kompeten dalam bidangnya. Penambahan jumlah staf dan *implementor* saja tidak cukup menyelesaikan persoalan implementasi kebijakan, tetapi diperlukan sebuah kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan.

Dalam memberikan pelayanan kepada publik yang berkualitas tidak hanya dibutuhkan ketersediaan SDM yang memadai dan mumpuni, tetapi mesti didukung oleh ketersediaan fasilitas. Sebab, tanpa didukung tersedianya fasilitas yang lengkap maka akan menghambat proses penyelenggaraan pelayanan publik kepada stakeholder. Fasilitas atau sumberdaya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan. Ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana di Kantor Pertanahan Indragiri Hulu dapat dikatakan memadai dan mencukupi. Hal ini ditunjukkan oleh kecukupan ruangan kantor yang dilengkapi AC dan atau kipas angin, kendaraan operasional, komputer atau laptop dan printer, alat ukur seperti meteran atau alat ukur yang terkoneksi dengan satelit serta peralatan dan perlengkapan lainnya yang spesifikasinya sesuai dengan kebutuhan. Fasilitas fisik merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin mempunyai staf yang mencukupi, kapabel dan kompeten, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil. SDM yang mumpuni dan ketersediaan fasilitas berupa sarana dan prasarana disadari atau tidak akan semakin mempercepat sekaligus meningkatkan penyelenggaraan pelayanan publik. Dan untuk terlaksananya suatu kegiatan atau program, maka harus disertai dengan alokasi dana yang memadai. Dengan begitu, maka segala kendala yang menghalangi penyelenggaraan pelayanan publik kepada *stakeholder* akan dapat teratasi. Berdasarkan analisis yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang dimiliki Kantor Pertanahan dalam implementasi kebijakan BPTB terhutang Kabupaten Indragiri Hulu yang meliputi SDM, failitas dan anggaran menurut Teori Edward III sudah dapat mencukupi dan memadai.

C. Aspek Disposisi

Disposisi berkaitan dengan sikap pelaksana kebijakan seperti kesediaan, antusias, dukungan, komitmen, dan kecakapan pelaksana kebijakan dalam melakukan tugasnya. Menurut George Edward III, disposisi menjadi faktor keberhasilan dari kebijakan, karena dapat mempengaruhi kinerja pelaksana kebijakan karena disposisi didasari dari sikap pelaksana, dan juga komitmen untuk menjalankan kebijakan. Maka, keberhasilan dari implementasi kebijakan akan semakin jelas (Hasanudin, 2022). Disposisi atau sikap para pelaksana diartikan sebagai kemauan atau niat para pelaksana untuk melaksanakan suatu kebijakan dan juga sebagai motivasi psikologi para pelaksana dalam melaksanakan kegiatan. Faktor yang menjadi perhatian Edward III mengenai disposisi dalam implementasi kebijakan yaitu pengangkatan birokrasi dan insentif. Untuk memperbesar peluang terlaksananya secara paripurna suatu kebijakan, maka pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.

Terkait dengan pengangkatan birokrasi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu dalam pelaksanaan kebijakan BPHTB tehutang pada program PTSL ini, informan 2 memberikan tanggapan sebagai berikut:

“Kalau untuk dedikasi pegawai birokrasi di Kantah Inhu ini menurut saya tidak diragukan lagi. Salah satu ciri seorang pegawai memiliki sikap dan dedikasi yang tinggi akan berkorban untuk menyelesaikan pekerjaannya. Misalnya saja, pegawai lebih memilih menyelesaikan pekerjaannya serta mengorbankan waktu makan siang untuk mengerjakan kewajibannya. Atau dapat juga ditunjukkan dari sikap yang rela bekerja lembur untuk memberikan hasil pekerjaan yang sempurna. Dedikasi yang tinggi sendiri juga tercermin saat seseorang mau menghargai hasil kerja teman atau bawahannya.” (Selasa, 3 September 2024)

Pernyataan yang hampir sama juga disampaikan oleh informan 3 berikut:

“Dedikasi aparat birokrasi di Kantah Inhu ini menurut saya sangat baik. Dedikasi itu menurut saya tidak hanya sikap rela berkorban demi organisasi, tetapi juga menumbuhkan jiwa melayani. Seseorang yang tak memiliki sifat dedikasi biasanya juga tak memiliki jiwa untuk melayani. Orang yang memiliki dedikasi tinggi, meskipun ia seorang pimpinan atau atasan, tetapi mereka cenderung tak memandang posisi tersebut. Hal ini karena seseorang yang memiliki jiwa dedikasi tinggi sudah pasti tak egois dan senang menolong. Dan itu dimiliki oleh pegawai di Kantah Inhu ini.” (Selasa, 3 September 2024)

Pernyataan dari kedua informan di atas ditambahkan oleh informan 4 dan 5 sebagai berikut:

“Pejabat birokrat di Kantah Inhu ini menurut saya seluruhnya memiliki dedikasi yang tinggi terhadap organisasi. Mereka rela mengorbankan waktu, pikiran dan tenaganya untuk keberhasilan program dan organisasi. Kemudian mereka juga harus memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam pekerjaan. Seberat apapun tanggung jawab pekerjaan ini mereka tetap memiliki sikap yang menyenangkan dengan harapan menciptakan suasana kerja yang nyaman, karena bagi mereka memiliki gaji besar saja tak cukup tanpa adanya rasa nyaman saat bekerja. Bagi seseorang yang berdedikasi, cenderung akan mencari lingkungan yang membuatnya nyaman bahkan tak jarang juga menciptakan kenyamanan bagi pegawai.” (Rabu, 4 September 2024)

“Saya menilai pemilihan aparat birokrasi di Kantah Inhu ini sudah baik. Sejauh yang saya ketahui, para pejabat birokrat itu menjadi teladan bagi pegawainya seperti mereka datang dengan lebih awal, bersedia lembur saat dibutuhkan, memprioritaskan pekerjaan, bertanggung jawab, menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai, disiplin dan lainnya. Menurut saya

hanya pemimpin yang berdedikasi tinggi yang memiliki sifat-sifat tersebut.” (Rabu, 4 September 2024)

Dari hasil tanggapan informan diatas dapat diperoleh informasi bahwa pengangkatan birokrat pada Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu dinilai benar-benar pegawai yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap organisasi. Ini ditunjukkan oleh sikap aparat birokrat yang selalu datang lebih awal, berusaha menyelesaikan pekerjaan sebelum deadline, bersedia lembur bila diperlukan, memprioritaskan pekerjaan, menjalin hubungan akrab dengan rekan kerja, punya solusi, dapat beradaptasi dengan perubahan, disiplin dan bertanggungjawab.

Disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat tinggi. Oleh karena itu, pemilihan dan penempatan pegawai pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan. Penempatan pegawai adalah salah satu faktor yang penting dalam pelaksanaan suatu program atau kebijakan (Putra & Nangameka, 2018). Penempatan posisi pegawai secara umum dalam hal pelayanan sudah berjalan baik, walaupun efektifitas dan efisiensi tidak bisa dipastikan karenakan masih ada pekerja yang merangkap pekerjaan. Disamping memiliki aparat birokrasi yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap organisasi, pemberian insentif juga dapat menjadi stimulus untuk mempengaruhi sikap para pelaksana kebijakan untuk dapat mengimplementasikan kebijakan dengan baik. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi Tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

Terkait dengan insentif yang diberikan kepada pegawai dalam implementasi kebijakan BPHTB terhutang pada program PTSL di Kabupaten Indragiri Hulu, informan 1 memberikan tanggapan sebagai berikut:

“Tidak ada insentif khusus karena kebijakan BPHTB terhutang ini masih merupakan bagian dari program PTSL. Dan program PTSL ini anggarannya berdasarkan DIPA. Mungkin yang ada itu insentif target, artinya insentif diberikan jika kita mencapai target yang telah dibuat oleh kementerian.” (Kamis, 5 September 2024)

Pernyataan informan 1 tersebut dikuatkan oleh informan 2 berikut:

“Dari informasi yang saya dapatkan tidak ada insentif khusus berkaitan dengan kebijakan ini. BPHTB terhutang ini masih bagian dari agenda PTLS. Jadi setiap ada agenda PTSL maka disisipkan kegiatan BPHTB terhutang ini. Paling mungkin adanya insentif target, artinya kita baru akan mendapatkan insentif jika Kantah Inhu dapat mencapai target yang ditetapkan pusat.” (Selasa, 3 September 2024)

Dari hasil tanggapan informan diatas dapat diperoleh informasi bahwa tidak ada insentif khusus yang diberikan kepada pegawai terkait dengan dikeluarkannya kebijakan BPHTB terhutang ini. Hal ini disebabkan karena kebijakan BPHTB terhutang ini masih merupakan bagian dari program PTSL yang masih berlangsung hingga sekarang. Jadi setiap Kantor Pertanahan Indragiri Hulu melaksanakan kegiatan PTSL seperti sosialisasi, maka sekaligus akan dilakukan sosialisasi terkait BPHTB terhutang. Insentif akan didapatkan oleh Kantor Pertanahan jika mereka mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu dimana pemberian insentif kepada instansi yang melaksanakan pemungutan pajak diberikan atas dasar pencapaian kinerja tertentu melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Selain pemilihan personal, faktor lain yang juga berpengaruh terhadap sikap dan komitmen pelaksana yaitu dengan pemberian insentif yang sesuai. Karena tidak dapat dipungkiri bahwa sikap dan komitmen pelaksana dapat di tingkatkan dengan upaya pemberian insentif yang mencukupi. Insentif bukan hanya berupa materi, tetapi dapat berupa penghargaan maupun sanksi, dimana pemberian insentif dapat terkait dengan upaya pemberian tunjangan bagi pelaksana yang menunjukkan prestasi ataupun pemberian punishment atau sanksi bagi yang melanggar. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa asas disposisi pada Kantor Pertanahan dalam implementasi kebijakan BPTB terutang Kabupaten Indragiri Hulu yang meliputi pengangkatan birokrasi dan insentif menurut Teori Edward III sudah dapat dikatakan baik.

D. Aspek Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah-satu institusi yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kegiatan. Keberadaan birokrasi tidak hanya dalam struktur pemerintah, tetapi juga ada dalam organisasi organisasi swasta, institusi pendidikan dan sebagainya. Bahkan dalam kasus-kasus tertentu birokrasi diciptakan hanya untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu. Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerjasama banyak pihak. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif terhadap implementasi suatu kebijakan, maka hal ini akan menyebabkan ketidakefektifan dan menghambat jalannya pelaksanaan kebijakan. Struktur birokrasi merupakan faktor yang fundamental untuk mengkaji implementasi kebijakan publik. Dalam proses implementasi sekurang-kurangnya terdapat tiga unsur yang penting dan mutlak yaitu adanya program atau kebijakan yang dilaksanakan; target *groups* dan unsur pelaksana (implementor). Keberhasilan implementasi kebijakan akan ditentukan oleh banyak variabel atau faktor, dan masing-masing variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain. Birokrasi dalam hal ini, selain merupakan penyedia kebijakan, sekaligus berperan sebagai pendukung utama proses implementasi kebijakan. Peranan birokrasi dalam proses implementasi kebijakan menentukan bagaimana suatu kebijakan akan diimplementasikan sebagaimana rumusan hasil identifikasi Edwards III tentang karakteristik utama birokrasi berdasarkan perspektif proses yakni bagaimana birokrasi menjalankan SOP dan fragmentasi.

Terkait dengan SOP pada Kantor Pertanahan terhadap dalam implementasi kebijakan BPHTB terutang pada program PTSL di Kabupaten, informan 3 memberikan tanggapan sebagai berikut:

“Sudah, karena ini sebenarnya lebih kurang sama dengan BPHTB dengan lunas prosedurnya. Berbedanya cuma di pembayaran, jika lunas maka tahapan selanjutnya verifikasi terhadap pembayaran BPHTB tersebut. Jika belum maka proses verifikasi tidak bisa dilanjutkan dan statusnya BPHTB terutang.” (Selasa, 3 September 2024)

Pernyataan yang hampir sama juga disampaikan oleh informan 4 berikut:

“SOP dalam pelaksanaan kegiatan BPHTB ini cukup jelas dan mudah dipahami. Dan walaupun pegawai ada kebingungan atau keraguan, maka akan ditanyakan kepada pimpinan.” (Rabu, 4 September 2024)

Kedua pernyataan diatas kuatkan oleh informan 1 berikut:

“Sudah. Semua pekerjaan verifikasi objek pajak itu ada tahapan-tahapannya. Jika satu tahapan belum atau tidak terpenuhi, maka proses PTSL nya tidak bisa dilanjutkan, karena tahapannya by system.” (Kamis, 5 September 2024)

Pelaksanaan BPHT terutang di Kantor Pertanahan Indragiri Hulu dilakukan secara digital melalui e-BPTB, sehingga semua prosedur atau tahapan dapat dipantau dan dilacak prosesnya, apakah sudah sesuai dengan SOP atau tidak. Dan petugas yang memverifikasipun dapat diketahui dengan jelas sehingga mudah untuk mengetahui pelanggaran atau *unprocedure* yang terjadi. Adapun tahapan prosedur yang dilalui wajib pajak dalam pelaksanaan kebijakan BPHTB terutang pada program PTSL di Kabupaten Indragiri Hulu,

sebagaimana yang disebutkan oleh informan 11 yang merupakan masyarakat peserta program PTSL BPHTB terhutang Desa Talang Sungai Parit berikut:

“Prosedurnya kita disuruh melengkapi persyaratan seperti photo copy KTP, surat tanah yang mau didaftarkan dan photonya dan bukti bayar PBB. Semua dokumen tersebut dibawa ke Dipenda untuk didaftarkan. Namun sebelum kesana, kita daftar online dulu. Bisa juga kalau kita tidak bisa daftar online, minta bantu petugas disana untuk mendaftarkannya.” (Minggu, 8 September 2024)

Pernyataan informan 11 tersebut diperkuat oleh informan 8 yang merupakan Kepala Desa Talang Sungai Parit berikut:

“Untuk detailnya prosedurnya saya gak hafal buk, tapi yang jelas kita diminta untuk melengkapi dokumen pribadi seperti photo copy KTP, bukti pembayaran PBB, bukti kepemilikan tanah seperti SKGR atau HGB atau lainnya, foto objek tanah. Kemudian setelah semua persyaratan sudah lengkap, maka yang bersangkutan mendatangi kantor Dipenda dengan terlebih dahulu daftar Antrean Online. Untuk pengurusannya kalau gak salah 14 hari kerja gitu.” (Minggu, 8 September 2024)

Hasil tanggapan informan diatas dapat memberikan informasi bahwa persyaratan dalam pengurusannya BPHT terhutang ini sama dengan yang tidak terhutang, dokumen-dokumen yang dipersyaratkan standar dan umum. Sedangkan untuk prosesnya dilakukan secara *online* yang bisa dilakukan langsung oleh wajib pajak ataupun meminta bantuan bagian pelayanan pada Kantor Pertanahan Indragiri Hulu. Dalam melaksanakan tugas pelayanan publik, tentu akan membawa konsekuensi khusus bagi administrasi negara. Agar dapat menjalankan tugas penyelenggaraan kesejahteraan umum, maka administrasi negara memerlukan kemerdekaan untuk dapat bertindak atas inisiatif sendiri, terutama dalam penyelesaian soal-soal genting yang timbul tiba-tiba dan yang peraturannya belum ada, yaitu belum dibuat oleh badan-badan kenegaraan yang disertai fungsi legislative sehingga diperlukannya peyerahan wewenang kepada pelaksana kebijakan untuk mengambil keputusan secara cepat atau yang dikenal dengan diskresi. Selain dari kejelasan SOP dalam implementasi suatu program, faktor lain yang dapat mempengaruhi pelaksanaan suatu kebijakana dalam asas struktur birokrasi adalah fragmentasi. Fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi. Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan.

Tanggapan semua informan diatas memberikan informasi bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu secara aktif dan intensif melakukan koordinasi dengan Pemerintah Daerah, baik itu Pemerintah Kecamatan atau Desa maupun Badan Pendapatan Daerah. Koordinasi yang dilakukan menyangkut banyak hal seperti teknsi kunjungan ke lapangan, sinkronisasi data, serta membicarakan kendala-kendala yang dihadapi dilapangan untuk dicarikan solusinya bersama. Dalam implementasi kebijakan BPHTB terhutang ini sangat dibutuhkan koordinasi dan sinergisitas *stakeholder* untuk membangun kesepakatan yang mengakomodasi seluruh kepentingan stakeholder yang terlibat. Menurut Butar (2020), keberhasilan pelaksanaan program harus didukung oleh koordinasi dan komunikasi yang sinergis antar *stakeholder* yang terlibat. Sinergi menjadi kunci utama keberhasilan program, karena mencerminkan seberapa jauh individu dapat memadukan peranannya. Sudah terjalin sinergi yang baik antara Kantor Pertanahan dengan BAPENDA Indragiri Hulu. Sinergi yang dilakukan ini dalam rangka percepatan dan optimalisasi pensertifikatan tanah dalam program PTSL serta BPHTB yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah untuk terwujudnya tertib administrasi pertanahan dan sekaligus dalam upaya penguatan dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Bangkan BAPENDA menginstruksikan jajaran ataupun anggotanya untuk melakukan update data setiap harinya guna sinkronisasi data antara

Kantor Pertanahan dengan BAPENDA Indragiri Hulu. Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu berharap koordinasi dan sinergi yang telah terjalin ini dapat lebih maksimal, sehingga penyelesaian target sertifikasi PTLIS tahun 2025 dapat segera terealisasi. Berdasarkan analisis yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa asas struktur birokrasi asas pada Kantor Pertanahan dalam implementasi kebijakan BPTB terutang Kabupaten Indragiri Hulu yang meliputi SOP dan fragmentasi menurut Teori Edward III sudah dapat dilaksanakan dengan baik.

4. KESIMPULAN

Implementasi kebijakan berdasarkan teori yang dikemukakan *George Edward III* pada kebijakan Bea Perolehan Hak Tanah dan Bangunan (BPHTB) terutang pada program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) pada Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu sebagai berikut:

- a. Aspek komunikasi pada Kantor Pertanahan dalam implementasi kebijakan BPTB terutang Kabupaten Indragiri Hulu yang meliputi pengangkatan birokrasi dan insentif menurut Teori Edward III sudah dapat dikatakan baik.
- b. Aspek sumber daya yang dimiliki Kantor Pertanahan dalam implementasi kebijakan BPTB terutang Kabupaten Indragiri Hulu yang meliputi SDM, fasilitas dan anggaran menurut Teori Edward III sudah dapat mencukupi dan memadai.
- c. Aspek disposisi pada Kantor Pertanahan dalam implementasi kebijakan BPTB terutang Kabupaten Indragiri Hulu yang meliputi pengangkatan birokrasi dan insentif menurut Teori Edward III sudah dapat dikatakan baik.
- d. Aspek struktur birokrasi pada Kantor Pertanahan dalam implementasi kebijakan BPTB terutang Kabupaten Indragiri Hulu yang meliputi SOP dan fragmentasi menurut Teori Edward III sudah dapat dilaksanakan dengan baik.

5. SARAN

Rekomendasi/saran dari hasil penelitian ini, mengusulkan beberapa poin sebagai berikut:

1. Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu
 - a. Perlu untuk mengusulkan tambahan pegawai untuk mengurangi beban kerja pegawai yang ada saat ini. Untuk kegiatan proyek yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Indragiri Hulu saat ini diasumsikan 9-12 jam efektif per hari. Sedangkan untuk kegiatan rutin, hitungan jam kerja efektif hanya 7 jam per hari.
 - b. Kerjasama dengan aparat desa perlu untuk lebih diintensifkan lagi karena kunci kelancaran proses sosialisasi dan eksekusi pengukuran bidang sangat dipengaruhi oleh peran aparat desa.
2. Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu
 - a. Membuat kebijakan terkait dengan keringanan berupa pengurangan biaya untuk ukuran luas tanah tertentu. Atau bahkan untuk masyarakat dengan tingkat pendapatan yang rendah (dibawah UMR) dibebaskan biaya BPHTB dalam program PTSL.
 - b. Diharapkan dapat berperan aktif membantu Kantor Pertanahan dalam pelaksanaan kegiatan PTSL, tidak hanya menyerahkan sepenuhnya kepada Kantor Pertanahan. Karena suksesnya program PTSL juga akan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan Pendapatan Daerah Indragiri Hulu.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aristo, A. H., & Mujiburohman, D. A. (2023). Kemitraan pemerintah Desa Poigar Dua dalam pelaksanaan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL). *KACANEGARA. Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 6 (2), 131.
- [2] Ayu, Isdiyana Kusuma., Heriawanto, Benny Krestian. (2019). Perbandingan Pelaksanaan Program Nasional Agraria dan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap di Kota Batu. *Jurnal Hukum dan Kenotariatan Universitas Islam Malang, Volume 3 Nomor 2*.
- [3] Elyas, A. H., Iskandar, E., & Suardi, S. (2020). Inovasi Model Sosialisasi Peran serta Masyarakat Kecamatan Hamparan Perak dalam Pemilu. *Warta Dharmawangsa*, 14, 137–149.
- [4] Bungin, Burhan. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- [5] Emzir. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [6] Fatwala, Halim. (2023). Implementasi Kebijakan Pengurangan Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan Dalam Akselerasi Pelaksanaan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Partisipasi Masyarakat (Studi Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen). Skripsi Badan Pertanahan Nasional Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional, Yogyakarta.
- [7] Hamdi, Muchlis. (2014). *Kebijakan publik: proses, analisis, dan partisipasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- [8] Handayani, Hani. (2019). Pelaksanaan Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) Berdasarkan Peraturan Menteri Agraria Dan Tata Ruang/ Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2017 Tentang Percepatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Di Kabupaten Subang. Tesis *Program Magister (S2) Kenotariatan Fakultas Hukum Universitas Islam Sultan Agung (Unissula), Semarang*.
- [9] Hasanudin, M. Y. (2020). Implementasi Kebijakan Pembelajaran Secara Daring Bagi Pelajar SD dan SMP di Kota Ternate Provinsi Maluku Utara. *Institut Pemerintahan Dalam Negeri*, 44–54.
- [10] Herdiana. (2018). Sosialisasi Kebijakan Publik: Pengertian dan Konsep Dasar. *Stiacimahi.Ac.Id*, 14 (November), 13–25.
- [11] Herdiansyah, Haris. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu Psikologi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- [12] Idris, A. (2013). Pengaruh ketersediaan anggaran dan jiwa kewirausahaan terhadap kinerja pelayanan aparatur skpd di kabupaten aceh utara. *Jurnal Kebangsaan*, 2(4), 28–36.
- [13] Januari, Gabriel. (2019). Pelaksanaan Sertifikasi Hak Atas Tanah Dikaitkan Dengan Penerapan Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 Tentang BPHTB di Kota Medan. Tesis *Program Studi Magister Kenotariatan Fakultas Hukum universitas Sumatera Utara, Medan*.
- [14] Kapioru. (2014). *Kebijakan Publik: Proses, Analisis dan Partisipasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- [15] Mulyadi, Deddy. (2015). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- [16] Nadya, Rochyani. (2013). Implementasi Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 10 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Sampah (Suatu Studi Di Dinas Kebersihan Dan Pertamanan (DKP) Dalam Pelaksanaan Program Bank Sampah Malang (BSM) di Kelurahan Sukun Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP), Volume 1, Nomor 6*.
- [17] Nugroho, Riant. (2014). *Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- [18] Putra, F. P., & Nangameka, T. I. (2018). Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (Paten) di Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 41–58.

- [19] Rafiati, Sitti. (2017). Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Barru Nomor 1 Tahun 2016 Tentang Kawasan Tanpa Rokok. *Thesis Administrasi Kebijakan Publik. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara, Makassar.*
- [20] Sentosa, Bayu (2020). Implementasi Pembayaran Pajak Bea Perolehan Hakatas Tanah Danbangunan (BPHTB) Dalam Programpendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) di Kota Pekanbaru. *Tesis Program Magister Kenotariatan Falkutas Hukum Universitas Andalas, Padang.*
- [21] Siahaan, Marihot Pahala (2013). *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Edisi Revisi.* Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- [22] Sutojo, Siswanto. (2008). *Good Corporate Governance.* Jakarta: PT. Damar Mulia Pustaka.
- [23] Syahida. (2014). Implementasi Perda Nomor 14 Tahun 2009 Tentang Pengelolaan Sampah di Kota Tanjungpinang (Study Kasus di Kelurahan Tanjung Unggat). *Jurnal Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Maritim Raja Ali Haji, Tanjung Pinang.*
- [24] Tahir, Arifin. (2014). *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.* Bandung: Alfabeta.
- [25] Waluyo. (2007). *Manajemen Publik (Konsep, Aplikasi, Dan Implementasi) Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah.* Bandung: Mandarmaju.
- [26] Yin, Robert K. (2014). *Studi Kasus Desain & Metode,* Rajawali Pers, Jakarta