

# MANAJEMEN PENGELOLAAN DANA BAGI HASIL CUKAI HASIL TEBBAKAU DI KABUPATEN

Ganda Nugraha, Susi Sulandari, dan Ari Subowo

**Jurusan Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro**

Jl. Prof. Soedharto SH, Kampus Tembalang, Semarang

Email : [ganda.nug@gmail.com](mailto:ganda.nug@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*Kudus regency as one of the biggest cigarette's tax producing in Indonesia. Based on that statement, so Kudus regency government arrange policy of governor's rule No 4 2013 about guidelines for the management funds for tax results and tobacco's result in Kudus regency. With the presence of its management, it is expected can help to decrease amount of destitution, unemployment, and increase economic development in Kudus Regency.*

*The purpose of this study is to know how the system of management and how management of guidelines for the management funds for tax results and tobacco's result in Kudus regency. Which to answer about the purpose and problems in this study is by using governor's policy No 4 2013 as reference of management system and management theory by George R Terry in describing guidelines for the management funds for tax results and tobacco's result in Kudus regency. The method used in this study is qualitative method by the study's object are BAPPEDA, SEKDA and Dinas Perinkop and UMKM as SKPD of guidelines for the management funds for tax results and tobacco's result in Kudus regency.*

*The result of this study showed that in the implementation based on governor's policy No 4 2013. In program that is funded by guidelines for the management funds for tax results and tobacco's result both physical and non-physical give big effect to mid-low economy's public in Kudus regency. In its implementation is still met problem, so that the result is far of the target. The problem is like limitedness of human resource in several SKPD. This case can be seen from the activity that is not spread all over yet in Kudus regency and the performance accomplishment that is not spread all over carried out yet.*

**Keywords : Kudus regency government, Management, guidelines for the management funds for tax results and tobacco's result**

## 1. PENDAHULUAN

Kabupaten Kudus merupakan kabupaten kecil yang mempunyai banyak industri yang berkembang di masyarakat, baik itu skala besar, menengah maupun industri kecil. Data yang diperoleh dari Dinas Perindagkop pada tahun 2011 menyatakan ada 11.217 buah perusahaan industri/unit usaha di kabupaten Kudus. Angka tersebut mencakup seluruh perusahaan (unit usaha) industri baik yang besar/sedang ataupun industri kecil/rumah tangga. Industri tersebut tersebar di berbagai kecamatan di Kabupaten Kudus, industri penghasil rokok misalnya. Industri Rokok yang sudah dikatakan banyak di Kabupaten Kudus, dan sumbangan-sumbangan dari perusahaan/industri rokok itu sendiri perlu adanya kebijakan agar tidak disalah gunakan. Tentunya agar tepat sasaran dan dapat secara efektif digunakan untuk pembangunan Kabupaten Kudus. Hal itu telah direalisasikan oleh Pemerintah Kabupaten Kudus dengan dikeluarkannya Peraturan Bupati Kudus Nomor 4 Tahun 2013 Tentang Pedoman Pengelolaan Dana Bagi Hasil Hasil Tembakau di Kabupaten Kudus. Adanya peraturan Bupati Nomor 4 Tahun 2013 (program dan tujuan) tersebut menjadi acuan pemerintah kabupaten Kudus untuk mengolah, mengelola, sumber pendanaan untuk pembangunan perekonomian Kabupaten Kudus sendiri dari Dana Bagi Hasil Hasil Cukai Hasil Tembakau khususnya di daerah Kabupaten Kudus. Karena Kabupaten Kudus sendiri merupakan kota industri yang mayoritas memproduksi hasil tembakau yang

dimana pengelolaan sumber dananya perlu adanya pengawasan. Diharapkan, dengan adanya kebijakan-kebijakan tentang Dana Bagi Hasil Hasil Tembakau ini menjadikan pengelolaan lebih tepat sasaran, efektif, efisien, dan tentunya transparan.

## 2. KERANGKA TEORI

### 2.1 Paradigma Administrasi Publik

Perkembangan suatu disiplin ilmu dapat ditelusuri dari perubahan paradigmanya. Paradigma merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar, atau cara memecahkan masalah yang dianut oleh suatu masyarakat ilmiah pada suatu masa tertentu (Kuhn.1970 di dalam Keban, 2004:29). Berikut beberapa perkembangan dimana administrasi sebagai suatu disiplin ilmu memiliki beberapa paradigma dalam perkembangannya (Henry, 2004:29, Islamy, 1986: 3-7) : 1)Dikotomi Politik dan Administrasi, 2)Prinsip-Prinsip Administrasi, 3) Administrasi Sebagai Ilmu Politik, 4) Administrasi Sebagai Ilmu Administrasi, 5) Administrasi Negara Sebagai Administrasi Negara, 6) *Reiventing Government*, 7) *Good Government*.

### 2.2 Manajemen

#### 2.2.1 Planning

Perencanaan merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan organisasi atau memecahkan masalah tertentu. Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajemen, karena dengan merencanakan aktivitas organisasi kedepan, maka segala

sumber daya dalam organisasi difokuskan pada pencapaian tujuan organisasi.

### **2.2.2 Organizing**

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagian tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sesuai dengan kompetensi SDM yang dimiliki. Menurut George R. Terry, tugas pengorganisasian adalah mengharmonisasikan kelompok orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan seluruh kemampuan kesuatu arah tertentu.

### **2.2.3 Actuating**

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja organisasi yang bertanggung jawab. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap pelaku organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Inti dari *Actuating* adalah menggerakkan semua anggota kelompok untuk bekerja agar mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.4 Controlling**

*Controlling* bukanlah hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan program dan aktivitas organisasi, namun juga mengawasi sehingga bila perlu dapat mengadakan koreksi. Proses pengawasan sebagai bagian dari pengendalian akan mencatat perkembangan organisasi kearah tujuan yang diharapkan dan memungkinkan pemimpin mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif

sebelum terlambat. Melalui pengawasan yang efektif, terhadap aktivitas organisasi, maka upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

## **2.3 Konsep Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau Mengacu Pada Perbup Nomor 4 Tahun 2013**

### **2.3.1 Rancangan dan Pelaksanaan Pengelolaan Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau Kabupaten Kudus**

Rancangan dan pelaksanaan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau kabupaten kudus yang diajukan oleh SKPD kepada bupati melalui Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD). Selanjutnya bupati mengajukan ke gubernur untuk disahkan sebagai rancangan kegiatan. Dari hasil tersebut disusunlah program sebagai berikut : 1) Program Peningkatan Kualitas Bahan Baku, 2) Program Pembinaan Industri, 3) Program Pembinaan Lingkungan Sosial, 4) Program Sosialisasi Ketentuan di Bidang Cukai, 5) Pemberantasan Barang Kena Cukai Ilegal.

### **2.3.2 Pelaporan Pengelolaan Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau Kabupaten Kudus**

Pelaporan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau Kabupaten Kudus yang sudah secara terstruktur dikelola oleh SEKDA (Asisten Ekonomi, Pembangunan Dan Kesejahteraan Rakyat) dan yang selanjutnya dilaporkan oleh Bupati. Laporan ini diperoleh SEKDA dari masing-masing SKPD terkait pelaksanaan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus.

### **2.3.3 Evaluasi dan Pemeriksaan Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau Kabupaten Kudus**

Evaluasi dilakukan oleh BAPPEDA selaku badan perencanaan yang merencanakan kegiatan dari dana bagi hasil cukai hasil tembakau kabupaten kudus. BAPPEDA mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dari SKPD terkait pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau yang dimana menggunakan anggaran dari dana bagi hasil cukai hasil tembakau tersebut. Selanjutnya SKPD terkait melakukan koordinasi kepada SEKDA mengenai pelaporan anggaran dan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut SKPD bertanggung jawab kepada Bupati melalui laporan yang diberikan kepada SEKDA. Selanjutnya inspektur kabupaten kudus berhak memeriksa penggunaan anggaran dana bagi hasil cukai hasil tembakau.

## **3. METODE PENELITIAN**

Manajemen pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, sebab ingin diketahui mengenai pola pengelolaan serta manajemen pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus.

Adapun situs penelitian dilakukan di BAPPEDA, SEKDA, DISPERINKOP dan UMKM Kabupaten Kudus. Sedangkan pemilihan informan dilakukan dengan sistem purposive sample, yakni sampel yang didasarkan atas tujuan tertentu. Informan dalam penelitian ini terdiri dari :1) Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Daerah,2) Kepala Bidang Ekonomi BAPPEDA,3) Kepala Dinas

Perindustrian Koperasi dan UMKM Kabupaten Kudus.

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diambil langsung dari hasil wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari data-data sebelumnya yang sudah ada berupa dokumen, laporan, dan sumber lain (Prastowo, 2011: 230-232).

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif yaitu data yang telah terkumpul akan di analisa melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan dan verifikasi (Prastowo, 2012: 250).

Untuk menguji kualitas data yang diperoleh agar menjadi valid, peneliti menggunakan teknik diskusi kolega (*peer debriefing*), yaitu proses bertukar pikiran antara peneliti mengenai beberapa aspek penelitian guna memperdalam analisis suatu data penelitian.

## **4. PEMBAHASAN**

Dalam penelitian ini, manajemen pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus akan dibahas dan dianalisis melalui 2(dua) pokok pembahasan, yaitu (1) Pola Pengelolaan Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau Kabupaten Kudus (2) Manajemen Pengelolaan Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau di Kabupaten Kudus.

### **4.1 Pola Pengelolaan Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau Mengacu Pada Perbup Nomor 4 Tahun 2013 Kabupaten Kudus**

#### **4.1.1 Rancangan dan Pelaksanaan Pengelolaan Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau Kabupaten Kudus**

Kelemahan dari rancangan dan pelaksanaan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau dari gambar tersebut adalah mengenai pelaksanaan program atau kegiatan yang belum menyeluruh di wilayah Kabupaten Kudus. Dengan terlibatnya SKPD terkait pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus yang kurang lebih mencapai 10 SKPD dari berbagai dinas-dinas di Kabupaten Kudus, seharusnya kegiatan yang terlaksana bisa mencapai wilayah terpencil Kabupaten Kudus. Dari analisis peneliti ada wilayah terpencil seperti Kecamatan Undaan, Kecamatan Gebog. Kedua Kecamatan tersebut adalah mempunyai desa terpencil yang berbatasan langsung dengan Kabupaten Jepara dan Kabupaten Grobogan. Hal ini juga telah dijelaskan oleh beberapa SKPD pelaksana program/kegiatan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus.

#### **4.1.2 Pelaporan Pengelolaan Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau Kabupaten Kudus**

Kelemahan dalam pelaporan khususnya dalam pelaporan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau ini adalah mengenai aspek transparansi. Memang dalam pola pelaporan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau yang tergambar tidak ada skema yang menunjukkan proses transparansi dan akuntabilitas antara pemerintah Kabupaten Kudus dengan masyarakat secara terstruktur, dan memang dalam analisis peneliti bentuk transparansi tersebut belum diberikan pemerintah Kabupaten Kudus kepada masyarakat Kabupaten Kudus yang dimana dapat diperoleh dengan mudah

entah melalui website atau media sejenisnya. Namun bentuk transparansi dan akuntabilitas kepada masyarakat setidaknya perlu dijabarkan. Karena bagaimanapun pelaporan semacam dana bagi hasil cukai hasil tembakau merupakan informasi publik.

#### **4.1.3 Evaluasi dan Pemeriksaan Pengelolaan Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau Kabupaten Kudus**

Evaluasi yang dilakukan pemerintah Kabupaten Kudus mengenai pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau Kabupaten Kudus yang dimana melibatkan semua pihak dalam pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau dan dilaksanakan dalam bentuk rapat koordinasi setiap akhir tahun anggaran. Dari evaluasi tersebut pemerintah Kabupaten Kudus menemukan permasalahan yang sering menjadi permasalahan pokok dalam pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus yaitu SDM. SDM yang menjadi pokok permasalahan khususnya terjadi di SKPD terkait pelaksanaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau Kabupaten Kudus.

#### **4.2 Manajemen Pengelolaan Dana Bagi Hasil Cukai Hasil Tembakau di Kabupaten Kudus**

##### **4.2.1 Planning**

Segi perencanaan yang dilakukan pemerintah Kabupaten Kudus dalam pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau yang meliputi Sumber Daya Manusia, anggaran, serta fasilitas. SDM yang merupakan menjadi masalah pokok dalam pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau berupa kurangnya mengenai kuantitas dan kualitas SDM. Anggaran yang tersedia

dalam pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau pada tahun anggaran 2014 mencapai 138 milyar dirasa lebih dari cukup, sehingga dalam pendanaan tidak terjadi kendala. Dan fasilitas yang tersedia pun cukup dalam melaksanakan program/kegiatan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau Kabupaten Kudus.

#### **4.2.2 Organizing**

Penyusunan tupoksi dalam pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau yang semestinya sudah diatur dalam SOTK masing-masing dinas terkait pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau tidak ada kendala. Khususnya dalam pembagian wewenang mulai dari perencanaan oleh BAPPEDA Kabupaten Kudus, pelaksanaan kegiatan oleh SKPD terkait pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau, dan pelaporan yang dikelola oleh bagian sektortariat daerah Kabupaten Kudus. menurut analisis peneliti, pembagian tersebut sudah sesuai dengan tupoksi masing-masing dinas dan bidang dalam dinas terkait pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau.

#### **4.2.3 Actuating**

Dalam pelaksanaan program/kegiatan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus, pemerintah dibantu oleh pihak swasta untuk mengadakan kegiatan seperti job fair dan pemberdayaan sosial. Pihak swasta tersebut antara lain CV Maju Jaya, PT. Columbia, PR Sukun, PT. FIF, AJB Bumiputera, PT NSC Finance, WOM Finance, Muntira, PT. Asuransi Sinarmas, PT. Sami, Yamaha Mataramsakti, BTPN Syariah, PT.

Cakap, PT. BFI Finance, Swalayan ADA, PT. Pura Barutama, POLYTRON, PT. Karya Pak Oles Tocker, CV Sakti Mulia, PT Pioneerindo Gourmet Int. Keterlibatan pihak luar seperti swasta tersebut diharapkan dapat membantu pemerintah dalam mencapai sasaran dan tujuan dari pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau oleh pemerintah Kabupaten Kudus. namun kekurangan dalam pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau oleh pemerintah Kabupaten Kudus adalah kurangnya program/kegiatan yang terlaksana secara menyeluruh.

#### **4.2.4 Controlling**

Fungsi pengawasan pemerintah Kabupaten Kudus dalam pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau menurut analisis peneliti kurang berjalan dengan baik. Disini fungsi pimpinan (Bupati) kurang terlibat langsung dalam pengawasan khususnya monitoring dalam program/kegiatan yang dilaksanakan SKPD.

Dari pemaparan mengenai laporan realisasi penggunaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau Kabupaten Kudus semester I tahun 2014 bahwa pada program peningkatan kualitas bahan baku ada kegiatan berupa pengembangan sarana laboratorium uji dan pengembangan metode pengujian dengan anggaran sebesar sebesar Rp 350.000.000,00 dan terserap Rp 10.852.000,00. Tentunya hal ini sangat berbeda dengan penjelasan salah satu informan bahwa program peningkatan kualitas bahan baku tidak dapat dilaksanakan di Kabupaten Kudus karena Kabupaten Kudus merupakan

daerah penghasil rokok, bukan penghasil tembakau.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Program-program dan kegiatan-kegiatan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau yang diperoleh dari hasil rancangan dan pelaksanaan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau meliputi (1) Program Peningkatan Kualitas Bahan Baku, (2) Program Pembinaan Industri, (3) Program Pembinaan Lingkungan Sosial, (4) Program Sosialisasi Ketentuan di Bidang Cukai, (5) Pemberantasan Barang Kena Cukai Ilegal. Namun tidak semua program dijalankan pemerintah Kabupaten Kudus, pada program peningkatan kualitas bahan baku misalnya. Karena di Kabupaten Kudus merupakan daerah penghasil rokok, bukan penghasil tembakau.

Pada pelaksanaan program dan kegiatan dilapangan sesuai dengan Peraturan Bupati Nomor 4 Tahun 2014 khususnya SKPD terkait pelaksanaan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau Kabupaten Kudus belum sepenuhnya mencapai sasaran kegiatan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus pada tahun anggaran 2014 semester pertama yang dibuat oleh SEKDA dan dipertanggung jawabkan kepada Bupati bahwa dari keseluruhan anggaran pelaksanaannya hanyaterserap 1,37 % saja. Ini dapat dilihat dari hasil laporan realisasi penggunaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau yang disusun oleh SEKDA yang selanjutnya dilaporkan kepada Bupati.

Hal ini perlu adanya evaluasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan mengenai hasil capaian kinerja para pelaksana pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus. Menurut pendapat dari beberapa informan hal ini dikarenakan adanya masalah seperti kekurangan Sumber Daya Manusia yang kompeten dalam dinas-dinas tertentu khususnya SKPD pelaksanaan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus. Namun tidak adanya solusi dan pemecahan masalah mengenai masalah tersebut dari pimpinan menjadikan masalah tersebut tidak dapat diselesaikan hingga sekarang.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, maka saran untuk manajemen pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau adalah sebagai berikut :

1. Perlu adanya komitmen dari para pelaku dan pelaksana pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau Kabupaten Kudus.
2. Perlu adanya sosialisasi dari Pemerintah oleh Masyarakat Kabupaten Kudus mengenai pelaksanaan program maupun kegiatan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau yang menyeluruh.
3. Perlu adanya komunikasi yang terjalin antar dinas-dinas terkait pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus.
4. Perlu adanya peningkatan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia

5. Perlu memaksimalkan monitoring dalam pelaksanaan pengelolaan dana bagi hasil cukai hasil tembakau di Kabupaten Kudus.
6. Bentuk transparansi dari pemerintah Kabupaten Kudus kepada masyarakat yang lebih akuntabel.

#### DAFTAR PUSTAKA

- George R, Terry. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta
- Manullang, M. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Henry, Nicholas. 2004. *Public Administration and Public Affairs*. Georgia Southern University, Pearson Prentice Hall.
- Jonathan, Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Prastowo, A. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.
- Soedarmayanti. 2004. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*. Bandung : Mandar Maju Bandung
- Sudarwan, Danim. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung : Pustaka Setia
- Suwitri, Sri. 2011. *Konsep Dasar Kebijakan Publik*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang