

PENGUATAN KAPASITAS ORGANISASI PUBLIK DALAM UPAYA MENINGKATKAN PAJAK DAERAH KABUPATEN KARIMUN

Oleh: Fitri Luthfiyah

fitriluthfiyah75@gmail.com

Pembimbing: Mayarni, S.Sos M. Si

Jurusan Ilmu Administrasi - Program Studi Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya Jl. HR Soebrantas Km. 12,5 Simpang Baru Pekanbaru 28293

Telp/Fax 0761-63272

Abstract

Strengthening the capacity of public organizations must be a joint commitment between the central, provincial and local governments. In general, the goal of capacity strengthening is that individuals, organizations, and existing institutional systems can be used effectively and efficiently to achieve the goals of individual apparatuses and regional institutions. Local taxes are mandatory contributions to regions that are owed by individuals or entities that are compelling. However, the target for the realization of the Karimun regency's tax revenue has decreased every year, so in this case it is necessary to strengthen the capacity in improving public organizations. The concept used is the Wheelen theory, namely there are three indicators: structure, culture, resources. This research uses qualitative research with a phenomenological approach and the required data, both primary and secondary, are obtained by observation, interview and documentation techniques. The results of this study are the first to strengthen the capacity of public organizations in an effort to increase local taxes in Karimun district, which has not been maximized, while the efforts made by the Meranti Regency Regional Revenue Agency are to innovate the structure in the organization related to organizational programs, empower human resources with training and education the number of tax data collection officers, the lack of knowledge of taxpayers about tax paying regulations. The two inhibiting factors for strengthening the capacity of public organizations in an effort to increase local taxes, namely: Not optimal innovation made by the Meranti Regency Regional Revenue Agency, limited human and material resources, large working areas and obstructed from access and distance between islands and the existence of Inaccurate data on taxpayers and objects.

Keywords: Strengthening Capacity, Public Organizations and Local Taxes

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Kapasitas kelembagaan sangat ditentukan oleh bagaimana kapasitas organisasinya, dan kapasitas organisasi ditentukan juga oleh kekuatan individunya. Dengan demikian, upaya yang perlu dilakukan paling awal dalam membangun kapasitas kelembagaan adalah penguatan kapasitas individunya. Tidak mungkin dalam pengembangan organisasi tanpa membangun orangnya terlebih dahulu, membangun kapasitas organisasi pada dasarnya adalah membangun orang-orang yang ada di dalamnya. Penguatan kapasitas organisasi publik harus menjadi komitmen bersama antara Pemerintah Pusat, Provinsi, maupun Pemda setempat dengan melibatkan pihak lain seperti Perguruan Tinggi, konsultan pengembangan kapasitas, tokoh agama, budayawan, serta pihak lain yang berkepentingan. Tanpa upaya penguatan kapasitas organisasi publik, maka pergerakan daerah akan stagnan. Pemerintahan hanya sebatas pergerakan rutinitas yang monoton, hanya sebagai pertanda bahwa secara sosial Pemda itu ada, namun kurang berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Penguatan kapasitas organisasi publik semestinya mendorong performa kelembagaan Pemerintah Daerah untuk bergerak secara cepat dalam upaya membangun kesejahteraan masyarakat di daerahnya.

Secara umum yang menjadi tujuan penguatan kapasitas adalah agar individu, organisasi, dan sistem kelembagaan yang ada dapat dipergunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari individu aparaturnya maupun kelembagaan di daerah. Sedangkan dalam konteks pembangunan daerah, tujuan penguatan kapasitas ini adalah untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Suatu

kondisi pemerintahan yang dicita-citakan semua pihak dan mampu menjawab persoalan-persoalan daerah saat ini.

Kabupaten Karimun masih mengalami kendala-kendala budaya, sdm aparaturnya, akuntabilitas, teknologi informasi, yang akhirnya berdampak pada lemahnya kapasitas kelembagaan di pemerintahan daerah di bidang pengelolaan pendapatan daerah khususnya Badan Pendapatan Daerah. Untuk itulah diperlukan upaya bagaimana melakukan penguatan kapasitas organisasi publik dalam optimalisasi sumber daya organisasi dalam upaya meningkatkan pajak daerah Kabupaten Karimun.

Kabupaten Karimun merupakan daerah maritim yang terdapat di Kepulauan Riau. Kabupaten Karimun mempunyai potensi yang sangat besar, yakni banyaknya investor asing yang membangun usaha di Kabupaten Karimun, serta potensi wisata, sumberdaya perikanan dan lainnya. Potensi ini tentunya diharapkan mampu meningkatkan pendapatan asli daerah Kabupaten Karimun melalui penerimaan pajak.

Pajak daerah termasuk kedalam Pendapatan Asli Daerah (PAD). Semakin besar penerimaan pendapatan asli daerah (PAD) suatu daerah maka semakin rendah tingkat ketergantungan pemerintah daerah tersebut terhadap pemerintah pusat. Hal ini dikarenakan pendapatan asli daerah (PAD) merupakan sumber-sumber penerimaan daerah yang berasal dari dalam daerah itu sendiri. Berdasarkan Undang-undang nomor 33 tahun 2004 pasal 1 ayat 18 dijelaskan bahwa, Maka untuk mengoptimalkan pendapatan pajak daerah tentunya Organisasi pemerintah dalam hal pemungutan Pajak yaitu Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun harus dapat melakukan penguatan Kapasitas. Penguatan kapasitas adalah aktivitas untuk meningkatkan

kemampuan organisasi publik dalam rangka mencapai tujuan secara lebih efektif. Juga kemampuan perorangan

untuk mendefinisikan dan mewujudkan tujuan-tujuannya atau untuk melakukan pekerjaan secara lebih efektif. Dengan pengertian ini, penguatan kapasitas sangat erat kaitannya dengan peningkatan kinerja. Semakin baik kapasitas seseorang atau suatu organisasi, semakin baik pula kinerjanya.

Upaya penguatan kapasitas organisasi publik dalam praktiknya tidak mudah, perlu waktu, dana, kesabaran, pembinaan yang terus menerus, agar hasil penguatan tersebut benar-benar bisa meresap terinternalisasi keseluruh orang-orang yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu dalam konteks ini diperlukan peran kepemimpinan di dalam organisasi itu. Peran seorang pemimpin dalam penguatan kapasitas bawahannya sangat penting terutama peran sebagai agen perubahan, pemimpin harus berjiwa besar dan memiliki kesadaran untuk bisa mendistribusikan kekuasaan dan wewenangnya, karena ini sebagai bentuk upaya kaderisasi aparatur yang berada di level bawah. Di samping itu, peran pemimpin adalah sebagai teladan yang memiliki integritas tinggi dan sebagai orang yang diharapkan bisa memotivasi serta inspirasi kepada bawahannya. Karena upaya penguatan kapasitas orang biasanya dilakukan secara *top down*, dimulai dari atas dan berujung di bawah.

Berdasarkan fenomena yang penulis temukan dilapangan diantaranya keterbatasan jumlah sumber daya manusia atau pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun diketahui sebanyak 54 orang pegawai khususnya bagian operasional sebanyak 42 pegawai terbagi menjadi beberapa bidang tetapi karena luasnya wilayah kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun meliputi pulau-pulau kecil dan cukup jauh dari pusat pemerintahan kabupaten sehingga jumlah yang dimiliki belum memadai maka di perlukan tambahan pegawai atau petugas, kendaraan operasional serta

anggaran yang mencukupi.

kurangnya kemampuan aparaturnya Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun dalam menegakkan aturan wajib pajak kepada pelaku wajib pajak. Seperti ketika memberikan sosialisasi kepada wajib pajak diingatkan untuk membayar pajak reklame usaha mereka, sehingga petugas penagihan kurang tegas dalam melaksanakan tugasnya dalam

keterbatasan kemampuan aparaturnya Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun dalam mengidentifikasi potensi yang ada di Kabupaten Karimun seperti banyaknya pelabuhan yang tidak terdaftar dan badan usaha yang tidak mendaftarkan jenis usahanya yang dapat di masukkan dalam pendapatan asli daerah. Hal ini terlihat dimana Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun belum bisa mengenali suatu usaha dikategorikan wajib pajak.

Berdasarkan permasalahan yang telah penulis jelaskan, sehingga penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Penguatan Kapasitas Organisasi Publik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Daerah Kabupaten Karimun”**.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Penguatan Kapasitas Organisasi Publik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Daerah Kabupaten Karimun?
2. Apa faktor-faktor yang menghambat Penguatan Kapasitas Organisasi Publik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Daerah Kabupaten Karimun?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Penguatan kapasitas organisasi publik dalam upaya meningkatkan

pajak daerah Kabupaten Karimun.

2. Untuk mengetahui faktor penghambat Penguatan kapasitas organisasi publik dalam upaya meningkatkan pajak daerah Kabupaten Karimun.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian ini untuk diberbagai pihak adalah :

1 Manfaat Akademis adalah penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah referensi kepustakaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik khususnya Program Studi Ilmu Administrasi Publik, serta menjadi rujukan bagi peneliti-peneliti berikutnya yang membahas permasalahan yang sama.

2 Manfaat Praktis adalah penelitian ini dapat menjadi masukan dan koreksi bagi pihak berwenang, seperti Dinas pendapatan daerah Kabupaten Karimun.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Konsep Penguatan Kapasitas

Penguatan kapasitas kelembagaan Pemerintah Daerah menurut Faozan, Staf pengajar LAN-RI (2010) dapat diartikan sebagai upaya membangun organisasi, sistem-sistem, kemitraan, orang-orang dan proses-proses secara benar untuk menjalankan agenda atau rencana tertentu. Penguatan

kapasitas kelembagaan Pemerintah Daerah oleh karenanya berkaitan dengan individual *capability development*, *organizational capacity building*, dan *institutional capacity building*. Pengertian penguatan kapasitas tersebut memberikan gambaran bahwasanya terdapat banyak hal yang harus diperhatikan dan dicermati secara jeli agar penguatan kapasitas dapat membuahkan hasil nyata, bermanfaat, dan berdampak positif.

Lebih lanjut Rubin & Rubin (2004) mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas dapat dilakukan dengan melalui

pengembangan kelembagaan masyarakat dimana kelembagaan tersebut menciptakan dan membangun perasaan anggota untuk membangkitkan kapasitas lembaga dalam pemecahan masalah. Penguatan kapasitas lembaga simpan pinjam dapat dicapai melalui komponen kepercayaan, kerjasama dan kemitraan sehingga melalui pemberdayaan anggota dan lembaga akan dapat meningkatkan kemampuan atas pengetahuan, keterampilan dan sikap disamping dapat meningkatkan kemampuan lembaga dan kemampuan masyarakat miskin sebagai anggotanya.

Selanjutnya, Faozan mengemukakan tujuan penguatan kapasitas kelembagaan Pemerintah Daerah adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan keterampilan dan kompetensi individual sehingga masing-masing individu mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya;
2. Mengembangkan para pegawai, budaya, sistem, dan proses- proses ke dalam otoritas atau kewenangan unit-unit organisasi dalam rangka mencapai tujuan unit-unit organisasi masing-masing;
3. Mengembangkan dan menguatkan jalinan ke luar (*development and strengthening of external links*) dalam rangka menumbuhkembangkan kemitraan secara intensif, ekstensif, dan solid.

Kalau merujuk pada pengertian di atas, maka pada dasarnya penguatan kapasitas kelembagaan titik beratnya ada pada penguatan orangnya dalam semua aspek. Memang sangat logis bila dalam upaya membangun

kapasitas kelembagaan dimulai dari individu sumber daya

manusianya, karena hanya SDM-lah yang bisa menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi.

2.2. Konsep Kapasitas Organisasi Publik

Pengembangan

kapasitas organisasi publik menurut African Capacity Building Foundation (ACBF, 2001), bahwa peningkatan kapasitas dapat didefinisikan sebagai sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat untuk menganalisa

lingkungannya; mengidentifikasi masalah-masalah, kebutuhan-kebutuhan, isu-isu dan peluang-peluang; memformulasi strategi-strategi untuk mengatasi masalah-masalah, isu-isu, dan kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan memanfaatkan peluang yang relevan. Merancang sebuah rencana aksi, serta mengumpulkan dan menggunakan secara efektif, dan atas dasar sumber daya yang berkesinambungan untuk mengimplementasikan, memonitor, dan mengevaluasi rencana aksi tersebut, serta memanfaatkan umpan balik sebagai pelajaran.

Menurut Jones (2002: 33) untuk mengukur kinerja atau keefektifan organisasi dapat digunakan tiga pendekatan, yaitu: “pendekatan sumberdaya eksternal, pendekatan teknis, pendekatan sistem internal. Sehubungan dengan kinerja atau keefektifan organisasi dalam mencapai tujuannya menurut Wheelen (2002: 13) secara internal ditentukan tiga variabel yaitu: “*structure, culture, and resources*”. Jadi menurut Wheelen, agar supaya organisasi atau badan usaha dapat melaksanakan tugas pekerjaan diperlukan tiga variabel, yaitu struktur, kultur, dan sumber daya. “*these variables from the context in which work is done*”.

Structure atau Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi, yang kedua yaitu budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi, budaya juga mencakup Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan material dasar produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Lebih jelas mengenai indikator penguatan kapasitas organisasi publik antara lain:

1. Struktur yang dimaksud dalam penelitian ini adalah susunan keanggotaan yang terdapat dalam organisasi yang memiliki peran dan fungsinya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan yang sama pada organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun.
2. Kultur yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai solusi masalah dan peluang dari lingkungan serta dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun.
3. Sumber daya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia (Implementor badan pendapatan daerah Kabupaten

Karimun dan kelompok sasarannya yakni masyarakat wajib pajak), sumberdaya materi (komputer, transportasi, jaringan, dan perangkat pendukung, serta perangkat lunak atau *software* (*website*)) serta sumberdaya kebijakan

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Dalam proses ini peneliti berusaha mendeskripsikan gejala sebagaimana gejala itu menampakkan dirinya pada pengamatan, maksudnya peneliti menggali data yang dimunculkan lewat pengalaman-pengalaman. Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif adalah karena dalam penelitian ini data yang dihasilkan berupa data yang diperoleh dari data-data berupa tulisan, kata-kata dan dokumen yang berasal dari sumber atau informan yang diteliti dan dapat dipercaya.

3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini yaitu Jalan Pertambangan, Tanjung Balai Karimun, Kecamatan Karimun, Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau 29663. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun. Alasan peneliti memilih lokasi penelitian di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun karena penerimaan pajak setiap tahunnya belum optimal, sehingga belum maksimal yang dicapai, banyak juga persoalan yang diterima oleh badan pendapatan daerah dalam menangani masalah pajak.

3.3. Informan Penelitian

Informan orang-orang yang diamati dan memberikan data dan informasi, serta yang mengerti akan permasalahan yang akan diteliti. Pemilihan informan penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling* yang dalam teknik penarikan

sampling ini berdasarkan pertimbangan bahwa informan yang dipilih mengetahui dan terlibat dalam objek penelitian di bidang pajak daerah yaitu pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun, kemudian informan wajib pajak daerah khususnya hotel merupakan subjek pajak atau wajib pajak daerah Kabupaten Karimun. Adapun informannya dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepala Bidang Pajak Daerah
2. Kasubid Perhitungan & Penetapan
3. Kepala Bidang Pembukuan Dan Pelaporan
4. Kasubid Pengembangan & Evaluasi Pendapatan Daerah Pelaku usaha wajib pajak Pengusaha hotel.

3.4. Jenis Data

Untuk mengorganisir data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka penulis membagi data kedalam dua bagian yaitu:

3.4.1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dan observasi yang ada dilapangan, baik melalui observasi maupun wawancara. Data primer dalam penelitian ini diperoleh penulis melalui wawancara secara langsung dengan informan yaitu *state* (Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun) dan *civil society* (pelaku wajib pajak).

3.4.2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber kedua atau secara tidak langsung yang dapat menunjang objek yang diteliti, yang berupa:

1. Penerimaan pajak daerah tiga tahun terakhir
2. Undng-Undang nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah

3. Profil Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun.
4. Profil Kabupaten Karimun.
5. Literatur, Dokumen, dan Skripsi.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Observasi (Pengamatan)

Teknik ini dimaksud untuk mengetahui sejauh mana Penguatan Kapasitas Organisasi Publik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Daerah Kabupaten Karimun. Dalam pengamatan ini peneliti di perkuat dengan adanya data-data baik dalam bentuk tertulis ataupun *soft copy* yang peneliti dapatkan dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun, data tersebut diteliti dan dipahami lebih dalam secara berulang-ulang untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Observasi ini dilakukan dari 12 Juni 2019 hingga 16 Desember 2019.

3.5.2. Wawancara (Interview)

Wawancara dilakukan dengan secara bertahap berdasarkan urutan informasi yang sudah ditetapkan sekaligus melakukan survei kelokasi penelitian untuk melihat keadaan yang nyata di lapangan. Hasil wawancara yang didapatkan oleh peneliti dari narasumber yang berbeda-beda di analisis dan dipahami secara mendalam setelah itu direkap menjadi hasil analisis dan di dukung dengan hasil survey yang ditemukan dilapangan. Wawancara dilakukan dari 12 Juni 2019 hingga 20 Desember 2019.

3.5.3. Dokumentasi

Data yang diambil melalui dokumentasi, yang bertujuan melengkapi data penelitian berhubungan dengan penelitian ini, data dapat berupa file, foto dan lain sebagainya. Selama proses penelitian, penelitian juga mengumpulkan dokumen-dokumen yang berupa dokumen publik (seperti koran,

makalah, laporan kantor) ataupun dokumen *private* (seperti buku harian, diary, surat, e-mail). Dokumentasi dalam penelitian ini penulis peroleh dari dokumentasi pribadi yang diberikan oleh instansi terkait dan beberapa dokumentasi pribadi yang diambil dilapangan. Dokumentasi dilakukan dari tanggal 12 Juni 2019

hingga 20 Desember 2019 dengan hasil Foto wawancara dengan Kepala Bidang pajak daerah dan Staf di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun

3.6. Analisis Data

Analisis data merupakan aktifitas penalaran dan pengamatan lebih luas mengenai gejala-gejala dan informasi dari hasil penelitian. Hasil penelitian harus melalui proses analisis data terlebih dahulu agar dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya.

Pada intinya analisis data adalah mengurai dan mengolah data mentah menjadi data yang dapat ditafsirkan dan dipahami secara lebih spesifik dan diakui dalam suatu perspektif ilmiah yang sama, sehingga hasil dari analisis data yang baik adalah data yang tepat dan dimaknai sama atau relatif sama dan tidak menimbulkan perspektif yang berbeda- beda.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik analisa data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam waktu tertentu. Setelah itu hasil analisis ditarik kesimpulan yang merupakan hasil akhir dari penelitian dengan judul penguatan kapasitas organisasi publik dalam upaya meningkatkan pajak daerah Kabupaten Karimun. Dalam menganalisis selama dilapangan peneliti menggunakan model Miles dan Huberman yang mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif yang berlangsung secara terus menerus sampai tuntas.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Penguatan Kapasitas Organisasi Publik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Daerah Kabupaten Karimun

Penelitian ini mengkaji tentang Penguatan Kapasitas Organisasi Publik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Daerah Kabupaten Karimun, dalam penelitian ini penulis menggunakan teori kapasitas organisasi publik yang dikemukakan oleh **Wheelen (2002)** yang memberikan penilaian sebagai berikut :

1. Struktur
2. Kultur
3. Sumber daya

Berdasarkan teori tersebut peneliti berusaha untuk mengungkapkan secara jelas bagaimana Penguatan Kapasitas Organisasi Publik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Daerah Kabupaten Karimun. Untuk membahas indikator-indikator tersebut, peneliti melakukan pengumpulan data dengan menggunakan wawancara langsung yang dilakukan langsung kepada informan yang menyangkut tentang penguatan kapasitas organisasi publik dalam upaya meningkatkan pajak daerah Kabupaten Karimun

4.1.1. Struktur

Struktur adalah susunan dan hubungan pada setiap bagian atau posisi yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menjalankan berbagai kegiatan operasionalnya. Bermaksud mencapai tujuan yang sebelumnya telah di tentukan. Struktur dapat di gambarkan secara jelas dengan pemisahan kegiatan dari pekerjaan antara satu dengan kegiatan lainnya serta bagaimana hubungan antara kegiatan dan juga fungsi dapat dibatasi. Dari hasil penlitian diketahui struktur telah dilaksanakan dengan baik, walaupun masih ada sedikit kendala yang dihadapi beberapa bidang tetapi itu tidak menjadikan setiap bidang lalai

melakukan tugasnya. Organisasi publik tentunya memiliki struktur yang di tetapkan oleh pemerintah daerah dalam hal ini Peraturan Daerah Kabupaten Karimun Nomor 49 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun, sehingga segala inovasi belum dapat dilakukan dengan fleksibel hanya pada penerapan tugas dan fungsi masing-masing, sehingga di perlukan restruktur organisasi dengan pelaksanaan penguatan kapasitas organisasi dan pegawai sehingga penyusunan ulang organisasi serta tugas dan fungsi juga membuat point-point tugas dan fungsi yang bersifat fleksibel serta bersifat positif bagi penerimaan pajak daerah tentunya menjadi suatu yang sangat penting bagi Bapenda sendiri, kemudian Penataan struktur bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi instansi pemerintah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga organisasi instansi pemerintah menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing).

Adapun Target yang ingin dicapai melalui struktur ini adalah Menurunnya tumpang tindih tugas dan fungsi internal instansi pemerintah dan Meningkatnya kapasitas instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Atas dasar tersebut, maka untuk mengukur pencapaian program ini dapat dilihat dari ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran organisasi dan bebas dari kemungkinan duplikasi fungsi serta tumpang tindih fungsi dengan instansi lain, kemudian menilai kesesuaian struktur organisasi dengan kinerja yang akan dihasilkan, Telah dilakukan evaluasi yang menganalisis kemungkinan tumpang tindih fungsi dengan instansi lain serta Melakukan analisis terhadap struktur organisasi yang sekarang serta melakukan perubahan untuk adaptif terhadap

perubahan lingkungan strategis

4.1.2. Kultur (budaya Organisasi)

Peran kultur dalam mempengaruhi karyawan menjadi semakin penting di tempat kerja saat ini. Tatkala organisasi terus memperluas rentang kendali, meratakan struktur, memperkenalkan tim, mengurangi formalisasi, dan memberdayakan karyawan mereka, makna bersama yang diberikan oleh kultur yang kuat memastikan bahwa setiap orang dituntun ke arah yang sama. Begitu juga pada organisasi publik khususnya Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun yang mana memerlukan budaya atau kultur organisasi sebagai tatanan dalam pencapaian organisasi. Badan pendapatan daerah juga sudah melakukan salah satu karakteristik dari kultur, sehingga Badan Pendapatan Daerah berani berinovasi dan mengambil resiko baik atau buruknya suatu inovasi. Dari penjelasan dan hasil pembahasan diatas dapat diketahui bahwa pihak Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun telah dapat menghasilkan suatu inovasi hal ini tentu menjadi salah satu karakteristik organisasi yang memiliki budaya yang adaptif.

bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun, khususnya kinerja pegawai dan bidang-bidang, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi,

mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

4.1.3. Sumber daya

Sumber daya organisasi ialah segala sesuatu yang dimiliki oleh organisasi yang di kelola dan di dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi, sumber daya organisasi terdiri dari sumber daya manusia dan material, sumber daya yang menjadi modal penting dalam suatu organisasi dalam pencapaian tujuan yang dimiliki oleh organisasi dalam hal ini Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun dalam upaya peningkatan penerimaan pajak daerah. Setelah dibahas dapat diketahui sumber daya yang dimiliki oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun dari segi SDM masih kurang baik jumlahnya dan kualitasnya, kemudian sumber daya perlengkapan pada kantor UPTD yang terletak jauh dari pusat pemerintahan tergolong kurang dari segi jumlah dan kualitasnya. Maka dari itu pentingnya keberadaan sumber daya organisasi baik itu pegawai, perlengkapan, mesin, aturan dan juga anggaran sebagai modal dari pelaksanaan tugas Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun untuk mencapai tujuan yang salah satunya pencapaian target dan peningkatan penerimaan pajak daerah.

Dalam menganalisis sumber-sumber daya yang ada di lingkungan internal tidak hanya sumber keuangan, fisik dan sumber daya manusia di setiap bagian dalam organisasi, akan tetapi kemampuan dari orang-orang di dalam organisasi juga diformulasikan dan diimplementasikan. Sumber daya-sumber daya ini dianggap sebagai kekuatan- kekuatan yang mendukung keputusan strategis khususnya dalam pencapaian target dan peningkatan penerimaan pajak daerah Kabupaten Karimun.

42 Faktor Penghambat Penguatan Kapasitas Organisasi Publik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Daerah Kabupaten Karimun

Salah satu tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penghambat penguatan kapasitas organisasi publik dalam upaya meningkatkan pajak daerah Kabupaten Karimun. Setelah peneliti melakukan observasi dan wawancara, maka peneliti akan memaparkan apa-apa saja yang menjadi faktor-faktor penghambat dalam upaya meningkatkan pajak daerah Kabupaten Karimun. Adapun faktor yang menghambat dalam penguatan kapasitas organisasi publik dalam upaya meningkatkan pajak daerah Kabupaten Karimun adalah sebagai berikut:

421. Belum maksimalnya inovasi yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun

Inovasi merupakan salah satu strategi yang penting untuk upaya pencapaian organisasi khususnya dalam peningkatan penerimaan pajak daerah kabupaten Karimun, tetapi terdapat kurangnya dukungan dari atasan langsung, kemudian sistem yang tidak mendukung penerapan inovasi, kemudian dalam pengelolaan ide, serta fasilitas yang buruk, prosedur yang kaku dan tidak efisien, persepsi yang buruk dari proses manajemen perubahan, strategi yang ambigu, terlalu banyak pembentukan tim-tim informal, serta yang juga penting adalah kurangnya kemampuan personil dalam menyelesaikan masalah kompleks, mengenai pajak daerah hal ini tentunya memiliki pengaruh pada inovasi yang akan dan telah dibuat dan diterapkan.

Maka dari itu keberadaan pemimpin yang visioner dan inovatif dalam hal ini Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun sangat penting bagi

produktifitas organisasi kedepannya, pemimpin harus mampu melihat kondisi internal dan eksternal untuk membuat strategi dan inovasi serta sesuai dengan visi dan misi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun khususnya lagi untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah Kabupaten Karimun.

422. Keterbatasan kemampuan sumber daya manusia dan materi dalam menjangkau objek pajak

Faktor penghambat selanjutnya keterbatasannya sumber daya manusia dan sumber dana, hal ini yang menyebabkan terjadinya hambatan untuk karena letaknya yang sangat jauh, Badan pendapatan daerah Kabupaten Karimun menemukan hambatan yang sangat sulit, karena bukan hanya sumber daya manusianya yang menjadi hambatan, kekurangan jumlah sumber daya manusia yang hanya berpusat pada ibukota Kabupaten dan ibukota Kecamatan sehingga belum dapat mendata dan melakukan penagihan terhadap objek pajak yang berada jauh dari pusat pemerintahan Kabupaten dan kecamatan, tentunya salah satu solusinya ialah menambah jumlah pegawai atau melakukan kerjasama dengan pihak pemerintah Kecamatan dan desa untuk melakukan pendataan dan penagihan serta pengawasan terhadap objek dan subjek pajak. Sumber daya yang diidentifikasi kurang sumber dana juga menjadi hambatan, karena Kabupaten Karimun terdiri dari ribuan pulau-pulau kecil maka dari itu di tempat itulah yang menjadi sasaran para pengusaha.

423. Wilayah Kerja yang luas dan terhambat dari akses serta jarak antar pulau

Salah satu hambatan yang dihadapi oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun yaitu wilayah kerja yang

meliputi pulau-pulau kecil dan akses menuju lokasi yang kurang memampuni, hal ini di perburuk juga pada perlengkapan serta jumlah pegawai UPTD yang kurang serta belum seluruhnya mendapatkan pelatihan di bidang perhitungan, pelaporan dan evaluasi potensi pajak daerah. lokasi dan wilayah kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun yang luas dan juga sulit di akses menjadi salah satu sebab penerimaan atau realisasi sangat jauh dari target, serta tidak ada pegawai yang di khususnya memiliki tugas untuk mengadakan pendataan objek dan potensi pajak pada wilayah-wilayah yang jauh dari pusat pemerintahan dan pulau yang terluar.

Kondisi geografis ini harus dapat di manfaatkan menjadi strategi untuk upaya penerimaan pajak daerah, hal yang dapat dilakukan ialah bentuk kerjasama dengan pemerintah desa setempat dalam melakukan pendataan atau membentuk tim pengawas dan penagihan dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun yang memiliki tugas dan fungsi khususnya dalam pendataan, penagihan dan pelaporan dalam bentuk Unit Pelaksana teknis yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Kepala Badan, maka hal ini tentu akan menjadi salah satu jalan keluar.

4.2.4. Adanya data wajib pajak dan objek pajak yang tidak akurat

Data menjadi suatu pedoman bagi organisasi membuat kebijakan dan strategi untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah, maka dari itu pihak Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun hari melakukan pendataan yang intensif demi mengumpulkan data yang lengkap, tetapi seperti di ketahui dari hasil penelitian bahwa data wajib pajak yang di miliki Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun tidak akurat, seperti banyaknya wajib pajak dan objek pajak yang tidak terdata sehingga memiliki

potensi realisasi penerimaan pajak yang berkurang dan tidak sesuai dengan target yang di tetapkan. Dalam hal ini Kabupaten Karimun masih banyak menumukan hambatan-hambatan dalam pemungutan pajak bumi dan bangunan. Maka dari itu pihak Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun hari melakukan pendataan yang intensif demi mengumpulkan data yang lengkap, seperti membentuk tim yang khususnya melakukan pendataan, pelaporan, evaluasi dan penagihan yang ditetapkan dengan keputusan Kepala Badan dan memiliki tugas dan fungsi di bidang pendataan dan penagihan sektor pajak daerah dan juga membuat peraturan mengenai sanksi yang lebih tegas serta sebisa mungkin harus dikenakan efek jera bagi wajib pajak yang selalu melanggar aturan.

5. Penutup

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari lokasi penelitian dan informan serta analisa peneliti dan semua indikator yang telah di sajikan pada bab sebelumnya, mengenai Penguatan Kapasitas Organisasi Publik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Daerah Kabupaten Karimun maka diperoleh kesimpulan dari indikator-indikator yang digunakan sebagai berikut:

1. Penguatan Kapasitas Organisasi Publik yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun dalam aspek struktur mengusahakan penurunnya tumpang tindih tugas dan fungsi internal instansi, aspek budaya organisasi yaitu berinovasi dan mengambil resiko baik atau buruknya suatu inovasi tersebut yang salah satunya *pembayaran secara online (e-SPTPPD)*, untuk meningkatkan penerimaan pajak dengan menciptakan suatu inovasi yang adaptif . terakhir dari aspek sumberdaya organisasi Badan

Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dengan melakukan pelatihan peningkatan kemampuan dan pengetahuan serta keahlian dan juga mengusahakan penambahan petugas pendata potensi pajak di wilayah terluar serta, dari hasil penelitian dan pembahasan diketahui bahwa Penguatan Kapasitas Organisasi dalam peningkatan penerimaan pajak daerah yang dilaksanakan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun belum dilaksanakan dengan optimal.

2. Hasil penelitian ini menemukan faktor-faktor yang menghambat Penguatan Kapasitas Organisasi Publik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Daerah Kabupaten Karimun antara lain objek pajak yang sulit untuk dijangkau bahwa Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun menemukan hambatan yang sangat sulit, karena bukan hanya sumber daya manusianya yang menjadi hambatan, akan tetapi sumber lainnya seperti perlengkapan dan dana juga menjadi hambatan, karena pulau karimun terdiri dari ribuan pulau-pulau kecil dan sebagian pulaunya tidak berpenghuni sehingga pendataan tentang potensi pajak daerah menjadi sangat sulit dimaksimalkan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan diatas, penulis memberikan saran atau masukan-masukan sebagai berikut:

1. Kepada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun untuk dapat melakukan inovasi-inovasi yang dapat meningkatkan penerimaan pajak daerah, mengembangkan potensi pegawai atau sumber daya manusia dari segi kualitas dengan melakukan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan

kebutuhan dalam menjalankan tugas pemungutan dan pendataan pajak.

2. Kepada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun

Daftar Pustaka

- Ardana, K., dkk. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Daft, Richard L. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Feriyanto, Andri & Endang Shytatriana. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1 untuk Mahasiswa dan Umum)*. Yogyakarta: Mediaterra.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2010. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herujito. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Inu, Kencana 2011. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Luankali, Bernadus. 2007. *Analisis Kebijakan Publik dalam Proses Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Amelia Press.
- Manullang, M. 2008. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Reksohadiprodjo & Handoko. 2001. *Organisasi Perubahan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai dan Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Ruzikna. 2009. *Manajemen Perubahan*. Pekanbaru: Pusat Pengembangan Pendidikan.
- Sadad, Abdul. 2014. *Organisasi dan Manajemen*. Pekanbaru: Alaf Riau.
- Siagian. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya*

- Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Subkhi Akhmad, Jauhar Muhammad. 2013. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sujianto. 2016. *Kelembagaan Dan Modal Sosial*. Pekanbaru: Alaf Riau.
- Sujianto. 2002. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada. University Perss.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Sutarto. 2006. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.
- Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: Puslit KP2W Lemlit Unpad
- Thoha, Miftah 2009. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tjiptoherijanto, Priyono dan Manurung, Mandala. 2010. *Paradigma Administrasi Publik dan Perkembangannya*. Jakarta: UI-Press.
- Wursanto. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Yahya, Yohanes. 2006. *Pengertian Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Jurnal:

Ardianti Dan I Gusti Putu Wigena.

(2011). Penguatan Aspek Kelembagaan Program Revitalisasi Perkebunan Peremajaan Perkebunan Kelapa Sawit Plasma.

Yuli Kurniati. (2013). Penguatan Kapasitas Kelembagaan Kelompok PEW Untuk Mengembangkan Ekonomi Lokal Kota Yogyakarta.

Skripsi:

Iis Kurnia Sari. (2018). *Penguatan Kelembagaan Gabungan Kelompok Tani (GAPOKTAN) Dalam Pemanfaatan Sumber Daya Lokal di Kecamatan Gunung Toar Kabupaten Kuantan Singingi*.

Dokumen:

Peraturan Daerah Kabupaten Karimun Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Perubahan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Kabupaten Karimun Tahun Anggaran 2016

Peraturan Daerah Kabupaten Karimun Nomor 9 Tahun 2011 Tentang Retribusi Daerah Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Karimun