



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**EFEKTIVITAS ORGANISASI BADAN PENGELOLA PAJAK DAN  
RETRIBUSI DAERAH DALAM PELAKSANAAN PROGRAM  
OPTIMALISASI PENERIMAAN DAERAH DI  
KABUPATEN BULUNGAN**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**NURHAYATI**

**NIM. 501575118**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2019**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

**TAPM yang berjudul Efektivitas Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Dalam Pelaksanaan Program Optimalisasi Penerimaan Daerah Di Kabupaten Bulungan adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.  
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.**

**Yang Menyatakan**



**Nurhayati  
NIM 501575118**

**ABSTRACT****EFFECTIVENESS OF ORGANIZATION OF TAX MANAGEMENT AND RETRIBUTION AGENCY IN IMPLEMENTATION OF REGIONAL ADMISSION OPTIMIZATION PROGRAM IN BULUNGAN DISTRICT**

Nurhayati

[Nurhayati.06021973@gmail.com](mailto:Nurhayati.06021973@gmail.com)Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka

The research entitled “BP2RD organizational effectiveness implementing the regional revenue optimization programs in Bulungan Regency” was based on the existence of problems related to the BP2RD Organization in carrying out its functions and roles in the implementation of regional revenue optimization programs not yet achieving optimal results. The purpose of the study was to analyze how the effectiveness of the BP2RD organization in implementing the regional revenue optimization program in Bulungan Regency. The theoretical foundation used is organizational effectiveness according to Duncan (in Steers, 1985:53) in his book *Organizational Effectiveness* says about measures of effectiveness, including : achievement of goals, integration and adaptation. The research method used is descriptive method with a qualitative approach. The informants used in this study amounted to 14 people with instruments of data collection through observation, in-depth interviews and document analysis. The results showed that organizational effectiveness had not yet achieved optimal results due to the ability of the organization to adjust to the demands of the environment, especially related to the ability of officers in the field of data collection and collection of local taxes, as well as limited supporting infrastructure in the field to supervise, register and collect local taxes. This gives the meaning that the effectiveness of the BP2RD organization in implementing the regional revenue optimization program in Bulungan Regency has not yet reached its final goal. The government must increase training and guidance to tax officials and increase in-depth socialization to relevant agencies and the public as taxpayers so that they are better able to improve their roles and responsibilities in paying local taxes.

**Keywords:** Organizational Effectiveness, Regional Revenue Optimization Program, Regional Taxes

## ABSTRAK

### **EFEKTIVITAS ORGANISASI BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DALAM PELAKSANAAN PROGRAM OPTIMALISASI PENERIMAAN DAERAH DI KABUPATEN BULUNGAN**

Nurhayati

[Nurhayati.06021973@gmail.com](mailto:Nurhayati.06021973@gmail.com)

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

Penelitian yang berjudul “efektivitas organisasi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan” dilatarbelakangi adanya permasalahan terkait Organisasi BP2RD dalam menjalankan fungsi dan peranannya dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah belum mencapai hasil yang optimal. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis bagaimana efektivitas organisasi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan. Landasan teori yang digunakan adalah efektivitas organisasi menurut Duncan (dalam Steers, 1985:53) dalam bukunya Efektivitas Organisasi mengatakan mengenai ukuran efektivitas, meliputi : pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 14 orang dengan instrumen pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas organisasi belum mencapai hasil yang optimal disebabkan kemampuan organisasi dalam penyesuaian diri dengan tuntutan lingkungan, terutama berkaitan dengan kemampuan petugas dilapangan dalam hal pendataan dan penagihan pajak daerah, serta keterbatasan sarana prasarana pendukung dilapangan untuk mengawasi, mendata dan melakukan pemungutan pajak daerah. Hal ini memberi makna bahwa efektivitas organisasi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan belum mencapai tujuan akhir. Pemerintah harus meningkatkan pelatihan dan bimbingan kepada petugas pajak serta peningkatan sosialisasi mendalan kepada instansi terkait dan masyarakat sebagai wajib pajak agar lebih lebih mampu meningkatkan peran dan tanggung jawab dalam pembayaran pajak daerah.

**Kata Kunci:** Efektivitas Organisasi, Program Optimalisasi Penerimaan Daerah, Pajak Daerah.

## PERSETUJUAN TAPM

**Judul TAPM** : Efektivitas Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Dalam Pelaksanaan Program Optimalisasi Penerimaan Daerah Di Kabupaten Bulungan

**Penyusun TAPM**: Nurhayati

**NIM** : 501575118

**Program Studi** : Administrasi Publik

**Hari / Tanggal** : Sabtu, 01 Desember 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 19591027 198603 1 003

Pembimbing I,



Dr. Entang Adhy Muhtar, M.S  
NIP. 19580504 198601 1 001

Penguji Ahli



Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A, Ph.D

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial,  
dan Politik dan Mengelola Program MAP



Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 19591027 198603 1 003

Dekan FHISIP



Dr. Sofan Aripin, M. Si  
NIP. 19660619 199203 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Nurhayati  
 NIM : 501575118  
 Program Studi : Administrasi Publik  
 Judul TAPM : Efektivitas Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Dalam Pelaksanaan Program Optimalisasi Penerimaan Daerah Di Kabupaten Bulungan

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu, 01 Desember 2018

W a k t u : 09.30 – 11.00 wita

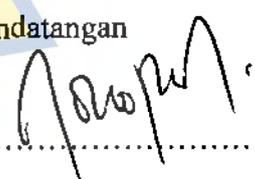
Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

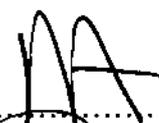
Tandatangan

Nama : Dr. Djoko Rahardjo, M. Hum

.....  


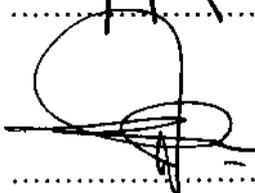
Penguji Ahli

Nama : Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A, Ph.D

.....  


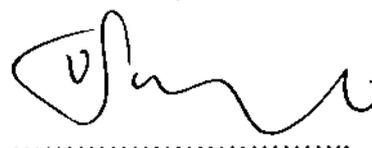
Pembimbing I

Nama : Dr. Entang Adhy Muhtar, M.S

.....  


Pembimbing II

Nama : Dr. Darmanto, M. Ed

.....  


## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, penulis panjatkan rasa syukur kehadirat Allah SWT, karena dengan hidayah-Nyalah penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang merupakan kewajiban dan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulisan TAPM ini melalui proses yang panjang, namun dapat diselesaikan dengan baik atas dukungan, bimbingan, arahan, masukan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Ojat Darajat, M. Bus, Ph. D, selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Bapak Dr. Sofjan Aripin, M. Si, selaku Dekan Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, Ilmu Politik (FHISIP) Universitas Terbuka.
3. Bapak Dr. Liestyodono Bawono, M. Si, selaku Kepala Pusat Pengembangan Program Pascasarjana (P4s) Universitas Terbuka.
4. Bapak Dr. Darmanto, M. Ed selaku Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial, dan Politik Universitas Terbuka.
5. Bapak Dr. Milwan, S. Sos. M. Si, selaku Kepala UPBJJ- Universitas Terbuka Tarakan.
6. Bapak Dr. Entang Adhy Muhtar, M.S dan Bapak Dr. Darmanto, M.Ed, selaku dosen pembimbing I dan pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan arahan dan bimbingan selama penyelesaian penyusunan TAPM ini.

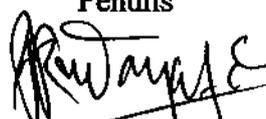
7. Bapak Prof. Muchlis Hamdi, M.P.A., Ph.D, selaku Dosen Penguji Ahli, yang telah memberikan bekal ilmu serta membantu dalam proses penyusunan dan penyelesaian TAPM ini.
8. Bapak dan ibu dosen serta seluruh staf pengajar pada Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan ilmu serta membantu dalam proses penyusunan dan penyelesaian TAPM ini.
9. Bapak Adi Irwansyah MS, SH, M. Si, selaku Kepala Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan, yang telah memberikan ijin dan dorongan moril.
10. Seluruh rekan-rekan kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan, terima kasih atas kebersamaan dan kerjasama yang baik.
11. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu, yang telah memberikan bantuan dalam proses penyelesaian TAPM ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Tanjung Selor,

2018

Penulis



NURHAYATI

**RIWAYAT HIDUP**

- Nama** : Nurhayati
- NIM** : 501575118
- Program Studi** : Administrasi Publik
- Tempat / Tanggal Lahir** : Mara Hilir, 06 Februari 1973
- Riwayat Pendidikan** : Lulus SDN 002 Mara Hilir di Mara Hilir pada tahun 1986  
Lulus SLTPN 1 Tanjung Palas di Tanjung Palas pada tahun 1989  
Lulus SMEAN Tanjung Selor di Tanjung Selor pada tahun 1992  
Lulus S1 STIE Bulungan Tarakan di Tarakan pada tahun 1999
- Riwayat Pekerjaan** : Tahun 2004 s/d 2008 sebagai Kasi Pendataan di Dispenda Kabupaten Bulungan  
Tahun 2008 s/d 2013 sebagai Kasubbag Dokumentasi di Setda Kabupaten Bulungan  
Tahun 2013 s/d 2017 sebagai Kasi Dokumentasi di Dispenda Kabupaten Bulungan  
Tahun 2017 s/d 2018 sebagai Kabid Pembukuan dan Pencatatan Penerimaan di BP2RD Kabupaten Bulungan

Tanjung Selor,

2018

  
Nurhayati

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
RIWAYAT HIDUP.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR BAGAN.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A.    Latar Belakang Masalah.....	01
B.    Perumusan Masalah .....	08
C.    Tujuan Penelitian.....	08
D.    Kegunaan Penelitian.....	09
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A.    Kajian Teori.....	10
1.    Pemahaman Administrasi Publik .....	10
2.    Pemahaman Efektivitas Organisasi .....	11
3.    Pemahaman Efektivitas Organisasi BP2RD.....	23
B.    Penelitian Terdahulu.....	31
C.    Kerangka Berpikir.....	34
D.    Operasionalisasi Konsep.....	38

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Desain Penelitian.....	40
	B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	41
	C. Instrumen Penelitian.....	42
	D. Prosedur Pengumpulan Data.....	43
	E. Metode Analisis Data.....	45
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Deskripsi Objek Penelitian .....	47
	1. Penjelasan Umum Organisasi BP2RD .....	47
	2. Aspek Strategis Organisasi .....	66
	B. Hasil Penelitian .....	71
	1. Efektivitas Organisasi BP2RD Dalam Pelaksanaan Program Optimalisasi Penerimaan Daerah .....	72
	2. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Organisasi BP2RD Dalam Pelaksanaan Program Optimalisasi Penerimaan Daerah .....	100
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Kesimpulan .....	104
	B. Saran .....	106
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>108</b>

## DAFTAR BAGAN

a.	Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	37
b.	Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	47
c.	Gambar 4.2 Sosialisasi Peraturan Perundang-undangan Tentang Pajak Daerah .....	91
d.	Gambar 4.3 Rapat Koordinasi Capaian Target dan Realisasi Penerimaan Daerah .....	91
e.	Gambar 4.4 Pembahasan Pelaksanaan Penerimaan Daerah bersama petugas pajak dan bendahara penerimaan OPD .....	92
f.	Gambar 4.5 SDM dan sarana prasarana yang digunakan .....	98



**DAFTAR TABEL**

a.	Tabel 1.1 Kontribusi Pajak dan Retribusi Daerah terhadap PAD .....	06
b.	Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	33
c.	Tabel 3.1 Data Informan .....	42
d.	Tabel 4.1 Jumlah Pegawai dan Tingkat Pendidikan .....	67
e.	Tabel 4.2 Jenis dan jumlah sarana dan prasarana.....	68
f.	Tabel 4.3 Anggaran Organisasi BP2RD.....	70
g.	Tabel 4.4 Laporan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah .....	83



## DAFTAR LAMPIRAN

**Lampiran 1 Pedoman Wawancara**

**Lampiran 2 Transkrip Wawancara**



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Terselenggaranya pemerintahan *good governance* perlu adanya upaya pengembangan pembangunan daerah yang merupakan salah satu rangkaian dasar keberhasilan dari pembangunan nasional yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan rakyat. Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang merupakan revisi dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, tentang peluang dan tantangan bagi sektor keuangan daerah untuk mampu menyusun rencana serta menetapkan strategi yang sesuai dengan kondisi setiap daerah. Pembiayaan pemerintah daerah dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan senantiasa memerlukan sumber penerimaan yang dapat diandalkan. Dalam upaya meningkatkan penerimaan daerah terutama dari sektor pajak dan retribusi daerah ditetapkan berbagai program dan kegiatan yang telah disesuaikan dengan prioritas masalah yang terdapat di masyarakat Kabupaten Bulungan. Dimana Kabupaten Bulungan merupakan salah satu kabupaten yang terdapat di Provinsi Kalimantan Utara dengan ibu kota Tanjung Selor. Secara administratif Kabupaten Bulungan mempunyai cakupan 10 kecamatan dengan 81 Kelurahan/Desa dengan luas wilayah yaitu 13.181,92 Km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk tahun 2017 tercatat sebesar 138.227 jiwa.

Kabupaten Bulungan memiliki banyak potensi SDA yang dikelola oleh Pemerintah Daerah untuk kesejahteraan masyarakat. Peraturan lain yang berkaitan dengan keuangan daerah adalah Undang-Undang yang mengatur tentang pajak dan retribusi daerah, diawali dengan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak dan Retribusi Daerah selanjutnya dirubah dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah setelah itu diganti dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 (Bab I Ketentuan Umum, Pasal 1 Nomor Urut 10) Pajak Daerah, yang selanjutnya disebut Pajak, adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-undang, dengan tidak mendapat imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Tujuan dari perubahan Undang-Undang Perpajakan adalah untuk (a) Memperbaiki sistim pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah, dimana daerah tidak boleh memungut pajak dan retribusi daerah selain yang ditetapkan oleh Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah. (b) Penguatan perpajakan daerah, melalui perluasan basis pungutan daerah. (c) Meningkatkan efektivitas pengawasan pungutan daerah, melalui pemberian sanksi. (d) Menyempurnakan pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah, melalui peningkatan kualitas penggunaan hasil pajak daerah.

Sebagai landasan fungsi pengelolaan pendapatan daerah, organisasi BPPRD merupakan hasil reformasi birokrasi kelembagaan pemerintahan sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang

Perangkat Daerah, dimana pada BAB I pasal 2 nomor urut 3 berbunyi, Perangkat Daerah Kabupaten/Kota adalah unsur pembantu bupati/walikota dan DPRD Kabupaten/Kota dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Kabupaten/Kota. Selanjutnya Pasal 208 ayat 1, berbunyi Kepala daerah dan DPRD dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan dibantu oleh Perangkat Daerah. Selain itu Pasal 231 berbunyi, dalam hal ketentuan peraturan perundang-undangan memerintahkan pembentukan lembaga tertentu di Daerah, lembaga tersebut dijadikan bagian dari perangkat daerah yang ada setelah dikonsultasikan kepada menteri dan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pendayagunaan aparatur Negara, serta pasal 232 ayat 1 berbunyi, ketentuan lebih lanjut mengenai perangkat daerah diatur dengan peraturan pemerintah. Pertimbangan percepatan penataan berdasarkan amanat pasal 410 Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, penyelenggaraan pemerintahan daerah sudah harus menyesuaikan dengan pengaturan dalam Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah selambat-lambatnya bulan oktober tahun 2016. Nomenklatur badan daerah provinsi dan badan daerah kabupaten/kota yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan yang dibentuk menjadi dua dinas terdiri dari : a. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota; dan b. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota. Dimana Badan adalah unsur pelaksana urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, yang dipimpin oleh kepala badan yang mempunyai

tugas membantu kepala daerah melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan dalam melaksanakan tugas yang bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah. Atas dasar itulah Pemerintah Kabupaten Bulungan telah menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan yang ditindak lanjuti dengan Peraturan Bupati Nomor 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan, yang sebelum adanya reformasi birokrasi bernama Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA). Struktur organisasi ini terdiri dari kepala badan, sekretariat, bidang pendaftaran, pendataan, penetapan dan pendistribusian, bidang pendapatan, bidang pembukuan dan pencatatan penerimaan serta bidang penagihan.

Perubahan-perubahan yang terjadi atas adanya reformasi birokrasi organisasi BP2RD, antara lain :

1. Peraturan Bupati No 07 Tahun 2013 (DISPENDA), mengelola :
  - a. Pajak Daerah,
  - b. Retribusi Daerah,
  - c. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan, dan
  - d. Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Disahkan
2. Peraturan Bupati No 58 Tahun 2016 (BPPRD), mengelola :
  - a. Pajak Daerah,
  - b. Retribusi Daerah,

3. Untuk hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang disahkan, pengelolaannya diserahkan/dilimpahkan kepada organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bulungan.

Organisasi BP2RD sebagai penunjang urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah di bidang keuangan yang meliputi pengelolaan pajak dan retribusi daerah, memiliki fungsi yaitu : (a) Penyusunan kebijakan teknis di bidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah; (b) Pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah; (c) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah; (d) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintah daerah dibidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah; (e) Penyelenggaraan urusan administrasi badan; (f) Pembinaan pelaksanaan tugas Unit Pelaksana Teknis Badan; (g) Pembinaan kelompok jabatan fungsional; dan (h) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya. Selain melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintah di bidang keuangan BP2RD juga berperan sebagai organisasi kendali, penilai dan pendorong terwujudnya good governance yaitu pemerintahan yang baik, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Pencapaian pelaksanaan tugas dan fungsi dapat dijadikan bahan analisis dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi BP2RD Kabupaten Bulungan. Dengan tujuan mewujudkan peningkatan pendapatan daerah untuk membiayai tugas-tugas penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan daerah secara efektif

dan efisien. Dan dengan sasaran berdasarkan tugas pokok dan fungsi organisasi yaitu optimalisasi penerimaan daerah dengan menggali sumber-sumber PAD yang terdiri dari realisasi penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah.

Dari hasil pengamatan dan didukung oleh berbagai informasi bahwa dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah, dimana Pelayanan pajak daerah yang ditangani oleh Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah kabupaten Bulungan mengacu pada Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 pasal 2 ayat 2 dan Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 tahun 2011 tentang pajak-pajak daerah terdiri atas : (a) Pajak hotel, (b) Pajak restoran, (c) Pajak hiburan, (d) Pajak reklame, (e) Pajak penerangan jalan, (f) Pajak mineral bukan logam dan batuan, (g) Pajak parkir, (h) Pajak air tanah, (i) Pajak sarang burung wallet, (j) Pajak bumi dan bangunan pedesaan dan perkotaan, (k) Bea perolehan atas tanah dan bangunan. Kontribusi pajak dan retribusi daerah terhadap PAD dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1.1**  
**Kontribusi Pajak dan Retribusi Daerah terhadap PAD**  
**Tahun 2013 – 2017**

Tahun	Pajak dan Retribusi Daerah (Rp)	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan dan Lain-Lain PAD Yang Sah (Rp)	Kontribusi Terhadap PAD (%)
2013	7.321.673.386,60	86.041.445.203,09	8,51
2014	11.952.725.026,94	114.086.215.744,01	10,48
2015	15.699.992.646,34	105.715.731.386,44	14,85
2016	21.133.456.406,56	80.565.704.183,85	26,23
2017	41.123.293.630,22	71.136.378.958,03	57,81
<b>Jumlah</b>	<b>97.231.071.096,66</b>	<b>457.545.475.475,42</b>	
<b>Rata-rata</b>	<b>19.446.214.219,33</b>	<b>915.509.095,08</b>	<b>21,25</b>

Sumber Data : BPPRD Kabupaten Bulungan Tahun 2017

Sebagaimana tabel 1.1 diatas, dapat dilihat bahwa pajak dan retribusi daerah merupakan salah satu bagian penerimaan daerah yang menyumbang rata-rata dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 sebesar Rp. 19.446.214.219,33,- pertahun dengan kontribusi sebesar 21,25% terhadap PAD Pemerintah Kabupaten Bulungan. Hal ini merupakan satu tantangan bagi pemerintah Kabupaten Bulungan untuk lebih meningkatkan pendapatan daerah sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar lagi kepada daerah dengan mengoptimalkan sumber-sumber PAD yang telah ada yaitu pajak dan retribusi daerah.

Dalam peningkatan PAD di Kabupaten Bulungan tentu tidak terlepas dari berbagai permasalahan dan tantangan yang di hadapi oleh pemerintah daerah khususnya organisasi BP2RD sebagai pengelola pendapatan. Beberapa permasalahan yang terjadi di Kabupaten Bulungan, yaitu :

1. Masih kurangnya pendekatan/usaha atas hasil pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya untuk lebih menekankan kedekatan kepada masyarakat agar lebih mengerti tentang peran dan tanggung jawab dalam pembayaran pajak daerah, dengan kurangnya pendekatan kepada masyarakat tersebut itulah yang dikatakan belum efektif.
2. Kurangnya pemahaman, kepatuhan dan partisipasi masyarakat dalam memenuhi kewajibannya sebagai wajib pajak.
3. Kemampuan organisasi dalam penyesuaian diri dengan tuntutan lingkungan, terutama berkaitan dengan kemampuan petugas dilapangan dalam hal pendataan dan penagihan pajak daerah, serta

keterbatasan sarana prasarana pendukung dilapangan untuk mengawasi, mendata dan melakukan pemungutan pajak daerah.

Dengan demikian, melihat dari uraian tersebut dan keadaan yang ada sekarang peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh bagaimana efektivitas organisasi BP2RD untuk meningkatkan PAD di Kabupaten Bulungan. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul “efektivitas organisasi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan”. Alasan pokok peneliti memilih judul ini guna tersedianya dana yang cukup untuk mengembangkan pengelolaan pendapatan daerah, maka usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan perlu mendapat perhatian khususnya Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan.

#### **B. Perumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Bagaimanakah efektivitas organisasi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan?

#### **C. Tujuan Penelitian**

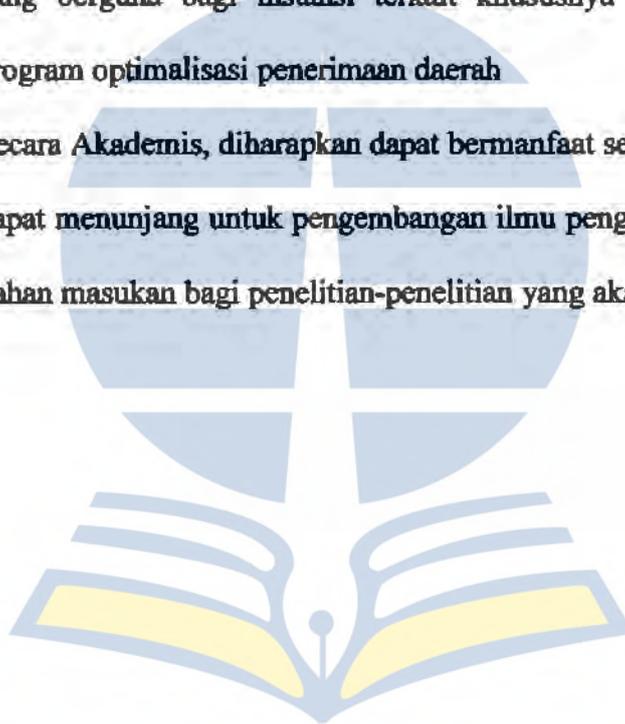
Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

Untuk menganalisis bagaimana efektivitas organisasi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Secara Praktis, diharapkan dapat memberi manfaat serta masukan yang berguna bagi instansi terkait khususnya dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah
2. Secara Akademis, diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi yang dapat menunjang untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan masukan bagi penelitian-penelitian yang akan datang.



## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Kajian Teori**

#### **1. Pemahaman Administrasi Publik**

Menurut Nicholas Henry, 1998 (dalam Pasalong, 2001:8), mengatakan administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antar teori dan praktek, sebagai tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha mengembangkan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik. Menurut David H. Rosenbloom, 2005 (dalam Pasalong, 2001:8), mengatakan bahwa administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah dibidang legislatif dan eksekutif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.

Dari beberapa definisi diatas dapat diartikan bahwa administrasi publik adalah suatu proses yang melibatkan beberapa orang dengan berbagai keahlian dan keterampilan, untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah. Dimana manajemen merupakan proses pengelolaan sistem organisasi dan lingkungan yang berbeda diantara organisasi publik dan swasta, oleh karena perbedaan tersebut maka

studi manajemen publik perlu menggunakan pendekatan yang berbeda dengan studi manajemen bisnis atau swasta. Studi manajemen publik umumnya mengarah pada masalah-masalah kebijakan yang nyata dan di aplikasikan untuk meningkatkan pelayanan publik. Sehingga kebijakan publik dapat diartikan serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan Negara yang merupakan kepentingan publik dengan memperhatikan input yang tersedia, berdasarkan usulan dari seseorang atau sekelompok orang didalam organisasi atau diluar organisasi.

## 2. Pemahaman Efektivitas Organisasi

Efektivitas dapat dilihat dari sudut sejauh mana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumberdaya dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan tujuan operasional. Menurut Steers (1985:4) cara yang terbaik untuk meneliti efektivitas adalah memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berhubungan mengenai sifat hubungan antara elemen-elemen utama dari sistem organisasi, dan bagaimana elemen-elemen tersebut saling mempengaruhi untuk mempermudah atau menghambat pencapaian tujuan organisasi yang mungkin dicapai (layak), yaitu :

- a. Optimasi tujuan, efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai secara optimal, memungkinkan dikenalnya secara jelas bermacam-macam tujuan yang saling bertentangan, sekaligus

dapat diketahui beberapa hambatan dalam usaha mencapai tujuan.

- b. Perspektif sistem, efektivitas organisasi dipandang dari keterpaduan berbagai faktor yang berhubungan mengikuti pola, input, konversi, output dan umpan balik, serta mengikutsertakan lingkungan sebagai faktor eksternal, dimana tujuan dapat berubah dalam perjalanan waktu. Jadi tujuannya untuk mengikuti suatu daur yang saling berhubungan antar komponen, baik faktor yang berasal dari dalam (faktor internal), maupun faktor yang berasal dari luar (faktor eksternal).
- c. Tekanan perhatian terhadap perilaku manusia, konsep efektivitas organisasi ditekankan pada perilaku orang-orang dalam organisasi yang mempengaruhi keberhasilan organisasi untuk periode jangka panjang, yaitu meneliti bagaimana tingkah laku individu dan kelompok akhirnya dapat menyokong atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi, dimana cara satu-satunya mencapai tujuan adalah lewat tingkah laku para anggota organisasi (tingkat pendidikan, tingkat kemampuan intelektual, ciri-ciri keperibadian dan motivasi). Selain itu pemanfaatan teknologi modern dan kondisi lingkungan kerja dan hubungan yang harmonis dengan karyawan khususnya yang berhubungan dengan lingkungan fisik, penataan ruangan dalam maupun luar ruangan.

Menurut Gibson (1985:27-30), Gibson memandang konsep keefektifan organisasi dari tiga perspektif, yaitu :

a. Efektivitas Individu,

Menekankan pada pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab individu sebagai pekerja dari suatu organisasi. Keberhasilan prestasi individu sangat berkaitan dengan kerja dalam kelompok karena individu bekerja dalam suatu organisasi pasti berhubungan langsung dengan kelompok.

b. Efektivitas Kelompok.

Menekankan pada kinerja yang dapat diberikan kelompok pekerja. Dalam konteks ini, individu juga sebagai "team work" dimana ada suatu tugas yang harus dilakukan secara kelompok bukan perorangan.

c. Efektivitas Organisasi.

Merupakan hasil efektivitas individu dan kelompok. Efektivitas ini dapat melebihi jumlah efektivitas individu dan kelompok artinya organisasi dapat memperoleh tingkat prestasi yang lebih tinggi dari pada jumlah prestasi masing-masing.

Menurut Martani dan Lubis (1987:55) ada tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas suatu organisasi, yaitu : pendekatan sumber, pendekatan proses dan pendekatan sasaran, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pendekatan sumber, mengukur efektivitas dari input.

- b. Pendekatan proses, untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal organisasi.
- c. Pendekatan sasaran, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.

Menurut pendapat Cambell yang dikutip oleh Steers dalam bukunya "Efektivitas Organisasi" ( Steers, 1985:46-48) menyebutkan beberapa ukuran dari pada efektivitas, yaitu :

- a. Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi;
- b. Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan;
- c. Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan dalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik;
- d. Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut;
- e. Penghasilan yaitu jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi;
- f. Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi sekarang dan masa lalunya;
- g. Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu;
- h. Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu;

- i. Semangat kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki;
- j. Motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan;
- k. Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, artinya bekerja sama dengan baik, berkomunikasi dan mengkoordinasikan;
- l. Keluwesan Adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya, yang bertujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan.

Menurut Daft (2010:13) menjelaskan Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Ada beberapa pendekatan yang paling sering digunakan dalam pengukuran efektivitas organisasi salah satunya melalui pendekatan sasaran (goal approach). Yang dimaksud dengan sasaran (goal) organisasi adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Sasaran dapat diartikan sebagai tujuan organisasi, baik tujuan jangka panjang ataupun jangka pendek, juga mencakup sasaran dari keseluruhan ataupun suatu bagian tertentu dari suatu organisasi. Pendekatan sasaran mengemukakan bahwa efektivitas organisasi diukur atau dinilai berdasarkan pencapaian hasil akhir. Robbins (2008:29) mendefinisikan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat

pencapaian organisasi yang dipengaruhi oleh perorangan, kelompok dan struktur dalam organisasi.

Makmur (2011:7-9) mengungkapkan pengukuran efektivitas dilihat dari beberapa segi kriteria efektivitas, sebagai berikut :

a. Ketepatan waktu

Waktu adalah sesuatu yang dapat menentukan keberhasilan sesuatu kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi tapi juga dapat berakibat terhadap kegagalan suatu aktivitas organisasi. Penggunaan waktu yang tepat akan menciptakan efektivitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Ketepatan perhitungan biaya

Berkaitan dengan ketepatan dalam pemanfaatan biaya, dalam arti tidak mengalami kekurangan juga sebaliknya tidak mengalami kelebihan pembiayaan sampai suatu kegiatan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Ketepatan dalam menetapkan satuan-satuan biaya merupakan bagian dari pada efektivitas.

c. Ketepatan dalam pengukuran

Dengan ketepatan ukuran sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya sebenarnya merupakan gambaran dari pada efektivitas kegiatan yang menjadi tanggung jawab dalam sebuah organisasi.

d. **Ketepatan dalam menentukan pilihan**

Menentukan pilihan bukanlah suatu persoalan yang gampang dan juga bukan hanya tebakan tetapi melalui proses, sehingga dapat menentukan yang terbaik diantara yang baik dan terjujur diantara yang jujur atau kedua-duanya yang terbaik dan terjujur diantara baik dan jujur

e. **Ketepatan berpikir**

Ketepatan berpikir akan melahirkan keefektifan sehingga kesuksesan yang senantiasa diharapkan itu dalam melakukan suatu bentuk kerjasama dapat memberikan hasil yang maksimal.

f. **Ketepatan dalam melakukan perintah**

Keberhasilan aktivitas suatu organisasi sangat banyak dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin, salah satunya kemampuan memberikan perintah yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan. Jika perintah yang diberikan tidak dapat dimengerti dan dipahami maka akan mengalami kegagalan yang akan merugikan organisasi.

g. **Ketepatan dalam menentukan tujuan**

Ketepatan dalam menentukan tujuan merupakan aktivitas organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan yang ditetapkan secara tepat akan sangat menunjang efektivitas pelaksanaan kegiatan terutama yang berorientasi kepada jangka panjang.

#### h. Ketepatan sasaran

Penentuan sasaran yang tepat baik yang ditetapkan secara individu maupun secara organisasi sangat menentukan keberhasilan aktivitas organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika sasaran yang ditetapkan itu kurang tepat, maka akan menghambat pelaksanaan berbagai kegiatan itu sendiri.

Menurut H. Emerson (dalam Soewarno Handyaningrat, 1985:16) dalam bukunya Sistem Birokrasi Pemerintah, mengatakan efektivitas merupakan penilaian hasil pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas perlu diperhatikan sebab mempunyai efek yang besar terhadap kepentingan orang banyak. Sehingga dapat diartikan bahwa efektivitas merupakan usaha pencapaian sasaran yang di kehendaki (sesuai dengan harapan) yang ditujukan kepada orang banyak dan dapat dirasakan oleh kelompok sasaran yaitu masyarakat.

Sedangkan menurut Duncan (dalam Steers, 1985:53) dalam bukunya Efektivitas Organisasi mengatakan mengenai ukuran efektivitas, meliputi : pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi.

#### a. Pencapaian Tujuan

Pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya.

Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu : kurun waktu pencapaiannya ditentukan dan sasaran yang merupakan target konkrit. (Duncan, dalam Steers, 1985:53)

b. Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi. (Nazamudin, dalam Claude, 1994:13)

c. Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur pengadaan sarana prasarana dan sumber daya manusia. (Duncan, dalam Steers, 1985:53)

Dapat diartikan bahwa pengukuran merupakan penilaian dalam arti tercapainya sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan sasaran yang tersedia. Jelasnya bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif. Jadi, apabila suatu tujuan atau sasaran itu tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, maka tidak efektif. Efektivitas merupakan fungsi dari manajemen, dimana dalam sebuah efektivitas diperlukan adanya prosedur, strategi, kebijaksanaan, program dan pedoman. Tercapainya tujuan itu adalah efektif sebab mempunyai efek atau pengaruh yang besar terhadap kepentingan bersama.

Menurut Steers (1985:209), mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komponen-komponen organisasi, meliputi :

a. Karakteristik organisasi

Organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi yang dapat mempengaruhi efektivitas dengan berbagai cara. Yang dimaksud struktur adalah hubungan yang relatif tepat sifatnya, seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan SDM struktur meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orangnya dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran.

b. Karakteristik lingkungan

Keberhasilan hubungan organisasi lingkungan tergantung pada keadaan lingkungan luar dan dalam, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan, serta tingkat rasionalisme organisasi. Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

c. Karakteristik pekerja

Anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintanginya tujuan organisasi. Pekerja merupakan modal utama dan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan semua sumber

daya yang ada di dalam organisasi, walaupun teknologi yang digunakan merupakan teknologi yang canggih dan didukung oleh adanya struktur yang baik, namun tanpa adanya pekerja maka semua itu tidak ada gunanya oleh sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

d. Karakteristik kebijakan dan praktek manajemen

Dengan makin rumitnya proses teknologi dan perkembangan lingkungannya maka peranan manajemen dalam mengkoordinasikan orang dan proses untuk keberhasilan organisasi semakin sulit untuk dicapai. Cara khusus yang dipakai para manager dalam meningkatkan efektivitas organisasi, yaitu :

Pertama, penetapan tujuan strategi, meliputi identifikasi tujuan organisasi yang berlaku umum dan penetapan bagaimana berbagai bagian, kelompok dan individu dapat memberikan sumbangannya untuk tujuan yang ingin dicapai. Apabila terdapat dukungan bersama untuk tujuan yang ditetapkan ini diantara pekerja, kemungkinan dikerahkannya tingkat usaha yang tinggi bagi tujuan ini cenderung meningkat.

Kedua, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, telah diidentifikasi tiga bidang yang saling berhubungan, yaitu 1) keharusan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sebagai subsistem organisasi (yaitu subsistem produktif,

pendukung, pemeliharaan, penyesuaian dan manajemen) sehingga setiap subsistem memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melakukan tugas utamanya. 2) penetapan, pengimplementasian dan pemeliharaan pedoman-pedoman kebijakan, dengan menekan pemborosaan energi dan/fungsi ganda dalam beberapa bagian samapai semenimal mungkin. 3) adanya serangkaian umpan balik dan lingkaran kendali yang menjamin organisasi tetap pada targetnya dalam mencapai tujuan.

Ketiga, Lingkungan prestasi, dimana para manager merancang lingkungan kerja dengan memberikan fasilitas yang baik, dengan memperhatikan hhal-hal sebagai berikut : 1) prosedur pemilihan dan penempatan pekerja. 2) pendidikan dan pengembanganpekerja. 3) desain tugas. 4) penilaian dan pemberian imbalan pada prestasi. Jika hal-hal tersebut dilaksanakan maka akan meningkatkan kualitas kerja khususnya efektivitas organisasi.

Keempat, proses komunikasi, dimana jika kegiatan pengumpulan dan penyebaran informasi dapat ditingkatkan, maka mutu keputusan dapat diperbaiki serta menghindari adanya penyimpangan, berlebihan, ketidaktepatan waktu, dan tidak sampainya komunikasi (GUETZKOW, 1965, Hall, 1972 dalam steers, 1980:213).

Kelima, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, yang merupakan peranan sentral dalam perilaku organisasi, tindakan mengajak pekerja melibatkan diri dalam pengambilan keputusan dapat mempengaruhi pekerjaan mereka, yang memiliki fungsi :

- 1) menjelaskan harapan organisasi bagi pekerja serta imbalan potensial untuk prestasi yang berhasil.
- 2) meningkatkan keikatan psikologis yang dimiliki pekerja untuk melaksanakan keputusan karena dalam penetapannya mereka ikut ambil bagian.
- 3) meningkatkan akibat pengaruh sosial atas perilaku (Ebert & Mitchel, 1975 dalam Steers, 1980:214).

Berdasarkan beberapa pengukuran efektivitas organisasi yang diungkapkan beberapa ahli diatas, peneliti menggunakan pengukuran efektivitas menurut Duncan. Alasan peneliti menggunakan teori ini adalah guna tersedianya dana yang cukup untuk mengembangkan pengelolaan pendapatan daerah, maka usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan perlu mendapat perhatian khususnya Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan.

### 3. Pemahaman Efektivitas Organisasi BP2RD

Terselenggaranya pemerintahan didaerah tidak terlepas dari dukungan berbagai faktor sumberdaya yang mampu menggerakkan jalannya roda organisasi pemerintahan dimana keuangan atau

pendanaan menjadi faktor utama yang menjadi sumberdaya utama bagi pembiayaan urusan rumah tangga daerah. organisasi BPPRD merupakan hasil reformasi birokrasi kelembagaan pemerintahan sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, dimana pada BAB I pasal 2 nomor urut 3 berbunyi, Perangkat Daerah Kabupaten/Kota adalah unsur pembantu bupati/walikota dan DPRD Kabupaten/Kota dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Kabupaten/Kota. Selanjutnya Pasal 208 ayat 1, berbunyi Kepala daerah dan DPRD dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan dibantu oleh Perangkat Daerah. Selain itu Pasal 231 berbunyi, dalam hal ketentuan peraturan perundang-undangan memerintahkan pembentukan lembaga tertentu di Daerah, lembaga tersebut dijadikan bagian dari perangkat daerah yang ada setelah dikonsultasikan kepada menteri dan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pendayagunaan aparatur Negara, serta pasal 232 ayat 1 berbunyi, ketentuan lebih lanjut mengenai perangkat daerah diatur dengan peraturan pemerintah. Pertimbangan percepatan penataan berdasarkan amanat pasal 410 Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, penyelenggaraan pemerintahan daerah sudah harus menyesuaikan dengan pengaturan dalam Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah selambat-lambatnya bulan oktober tahun 2016. Nomenklatur badan daerah provinsi dan badan daerah kabupaten/kota yang menyelenggarakan

fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan yang dibentuk menjadi dua dinas terdiri dari : a. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota; dan b. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota. Dimana Badan adalah unsur pelaksana urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, yang dipimpin oleh kepala badan yang mempunyai tugas membantu kepala daerah melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan dalam melaksanakan tugas yang bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah. Atas dasar itulah Pemerintah Kabupaten Bulungan telah menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan yang ditindak lanjuti dengan Peraturan Bupati Nomor 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan, dengan hanya mengelola : Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Untuk hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang disahkan, pengelolaannya diserahkan/dilimpahkan kepada organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bulungan.

Menurut Mamesah (1995) dan Burhanuddin (2008) mengatakan bahwa keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang

belum dimiliki/dikuasai oleh negara atau daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai ketentuan/perundangan yang berlaku. Dari rumusan tersebut ada dua hal yang menjadi pokok perhatian, yaitu :

- a. Semua hak dimaksud sebagai hak untuk memungut pajak daerah, retribusi daerah dan atau penerimaan dari sumber-sumber lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Kewajiban daerah dapat berupa kewajiban untuk membayar atau mengeluarkan uang sehubungan dengan pembiayaan rumah tangga daerah, pelaksanaan tugas umum dan tugas pembangunan oleh daerah.

Keuangan daerah di Indonesia selalu dihadapkan pada permasalahan :

- a. Ketergantungan pemerintah daerah kepada subsidi pemerintah pusat yang tercermin dari besarnya bantuan pemerintah pusat baik dari sudut anggaran rutin yaitu melalui Subsidi daerah Otonom (SDO) maupun dari sudut anggaran pembangunan yaitu melalui bantuan pembangunan.
- b. Rendahnya kemampuan daerah untuk menggali sumber-sumber PADnya yang tercermin dari penerimaan PAD yang relatif kecil dibanding total penerimaan daerah.
- c. Kurangnya usaha dan kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola dan menggali sumber-sumber pendapatan yang ada.
- d. Kurangnya kesadaran masyarakat dalam hal membayar pajak dan retribusi.

Dari pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa kemampuan keuangan daerah umumnya sangat rendah, yang mana tingkat ketergantungan pada pemerintah pusat sangat tinggi, hal ini disebabkan pemerintah daerah hanya memiliki potensi dan peluang yang kecil untuk memungut pajak, sementara pemerintah pusat menguasai lahan pajak yang potensinya lebih besar. Segala bentuk penerimaan dan pengeluaran/belanja daerah dirumuskan dalam APBD yang merupakan suatu rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang disetujui oleh DPRD. Pendapatan daerah yang menjadi salah satu unsur dalam APBD meliputi semua penerimaan uang melalui Rekening Kas Umum Daerah, yang merupakan hak daerah dalam satu tahun anggaran yang tidak perlu dibayar kembali oleh daerah.

Pendapatan Daerah terdiri dari realisasi penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah. Sumber-sumber penerimaan daerah yang dikelola oleh BP2RD Kabupaten Bulungan terdiri dari pajak daerah dan retribusi daerah, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pajak Daerah

Pajak daerah merupakan sumber keuangan pokok disamping retribusi daerah. Menurut Sumitro Rochmad (2007:11) Pajak adalah iuran rakyat kepada Kas Negara berdasarkan Undang-Undang (dapat dipaksakan) dengan tidak mendapat jasa timbal balik (kontra prestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Menurut Bohari (2012:23) pajak adalah

iuran kepada Negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan dengan tidak dapat prestasi kembali, yang langsung dapat ditunjuk, dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubungan dengan tugas pemerintah. Menurut Mardiasmo (2002:5) pajak adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku di gunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah.

Dengan demikian pajak dapat diartikan sebagai berikut :

- 1) Pajak dipungut berdasarkan Undang-Undang;
- 2) Tidak mendapatkan jasa timbal balik (kontra prestasi perseorangan) yang dapat ditentukan secara langsung.
- 3) Pemungutan pajak diperuntukkan bagi keperluan pembiayaan umum pemerintah dalam rangka menjalankan fungsi pemerintahan, baik rutin maupun pembangunan.
- 4) Pemungutan dapat dipaksakan, dan dapat dikenakan sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 5) Pajak daerah adalah pajak Negara yang diserahkan kepada daerah untuk dipungut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang digunakan untuk membiayai pengeluaran daerah sebagai badan hukum publik.

- 6) Selain sebagai fungsi anggaran juga sebagai fungsi mengisi Kas Negara dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Menurut Mardiasmo (2013:13) pajak daerah dibagi menjadi 2 bagian, yaitu :

- 1) Pajak Provinsi, terdiri dari :
  - a) Pajak kendaraan bermotor;
  - b) Bea balik nama kendaraan bermotor;
  - c) Pajak bahan bakar kendaraan bermotor;
  - d) Pajak air permukaan;
  - e) Pajak Rokok.
- 2) Pajak Kabupaten/Kota, terdiri atas :
  - a) Pajak hotel;
  - b) Pajak restoran;
  - c) Pajak hiburan;
  - d) Pajak reklame;
  - e) Pajak penerangan jalan;
  - f) Pajak mineral bukan logam dan batuan;
  - g) Pajak parkir;
  - h) Pajak air tanah;
  - i) Pajak sarang burung walis;
  - j) Pajak bumi dan bangunan pedesaan dan perkotaan;
  - k) Bea perolehan atas tanah dan bangunan;

## b. Retribusi Daerah

Retribusi daerah adalah pembayaran-pembayaran kepada negara yang dilakukan oleh mereka yang menggunakan jasa-jasa negara. Menurut Mardiasmo (2003:100) Retribusi adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa/pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Menurut Suparmoko (2001:94) retribusi adalah suatu pembayaran dari rakyat kepada pemerintah dimana kita dapat melihat adanya hubungan antara balas jasa yang langsung diterima dengan pembayaran retribusi tersebut.

Dengan demikian retribusi dapat diartikan sebagai berikut:

- 1) Pungutan retribusi harus berdasarkan Undang-Undang;
- 2) Pungutannya dapat dipaksakan;
- 3) Pemungutannya dilakukan oleh Negara;
- 4) Digunakan sebagai pengeluaran masyarakat umum;
- 5) Imbalan atau prestasi dapat dirasakan secara langsung oleh pembayar retribusi.

Objek retribusi adalah berbagai jenis jasa tertentu yang disediakan oleh pemerintah daerah. Jenis jasa-jasa tertentu yang menurut pertimbangan social ekonomi layak untuk dijadikan objek retribusi maka oleh Pemerintah Daerah dipungut retribusi. Jasa-jasa tersebut dikelompokkan kedalam 3 (tiga) golongan, yaitu :

- 1) **Retribusi Jasa Umum**, objeknya adalah pelayanan yang disediakan oleh Pemerintah daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan.
- 2) **Retribusi Jasa Usaha**, objeknya adalah pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah daerah dengan menganut sistem komersial.
- 3) **Retribusi Perizinan Tertentu**, objeknya adalah kegiatan tertentu Pemerintah daerah dalam rangka pemberian izin kepada orang pribadi atau badan yang dimaksudkan untuk pembinaan, pengaturan, pengendalian dan pengawasan atas kegiatan pemanfaatan ruang, penggunaan sumber daya alam, barang, prasarana atau fasilitas tertentu guna melindungi kepentingan umum dan menjaga kelestarian lingkungan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang efektivitas organisasi telah banyak dilaksanakan oleh para peneliti namun hasil akhirnya berbeda dibandingkan dengan efektivitas organisasi BP2RD Kabupaten Bulungan, karena situasi dan kondisi daerah yang tidak sama. Berikut ini disampaikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan :

1. Judul penelitian Efektifitas Organisasi Dinas Pendapatan Keuangan dan Kekayaan Daerah Di Kabupaten Simeulue oleh Muhammad Hanafi tahun 2015, metode penelitian deskriptif kualitatif, hasil penelitian masih rendahnya kontribusi pajak daerah, produktivitas DPKKD belum optimal.
2. Judul penelitian Efektifitas Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Di Kabupaten Bangka Tengah Dalam Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah oleh Mirfandi tahun 2010, metode penelitian deskriptif kuantitatif, hasil penelitian terdapat kelemahan-kelemahan berkaitan dengan elemen produktivitas kerja dalam mengelola PAD, dengan tingkat efektivitas organisasi yang efektif.
3. Judul penelitian Efektifitas Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat oleh Hasfah tahun 2011, metode penelitian deskriptif kuantitatif, hasil penelitian belum optimalnya tingkat produktivitas realisasi pajak dan kontribusi PAD.

Dengan memiliki persamaan penelitian, yaitu sama-sama meneliti efektifitas organisasi pendapatan daerah, yaitu dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah dengan cara intensifikasi dan ekstensifikasi, serta perbedaan penelitian, yaitu berdasarkan perbedaan lokasi, waktu, serta operasionalisasi konsep untuk peningkatan pendapatan daerah, maka terdapat adanya perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Sebagaimana tabel berikut :

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Efektifitas Organisasi Dinas Pendapatan Keuangan dan Kekayaan Daerah Di Kabupaten Simeulue / Muhammad Hanafi/2015	Deskriptif Kualitatif	Masih rendahnya kontribusi pajak daerah, produktivitas DPKKD belum optimal	Sama-sama meneliti efektifitas organisasi pendapatan daerah, yaitu dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah dengan cara intensifikasi dan ekstensifikasi.	Berdasarkan perbedaan lokasi, waktu, serta operasionalisasi konsep untuk peningkatan pendapatan daerah, maka terdapat adanya perbedaan dengan penelitian sebelumnya
2	Efektifitas Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Di Kabupaten Bangka Tengah Dalam Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah/Mirfandi/2010	Deskriptif Kuantitatif	Terdapat-kelemahan-kelemahan berkaitan dengan elemen produktivitas kerja dalam mengelola PAD, dengan tingkat efektivitas organisasi yang efektif		
3	Efektifitas Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat /Hasfah/2011	Deskriptif Kualitatif	Belum optimalnya tingkat produktivitas realisasi pajak dan kontribusi PAD		

### C. Kerangka Berpikir

Untuk menilai suatu organisasi efektif atau tidak secara keseluruhan ditentukan oleh tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Dalam hubungannya dengan organisasi yang memberi kontribusi bagi peningkatan pendapatan daerah maka salah satu organisasi yang relevan untuk dikaji efektivitasnya sesuai tugas dan fungsinya sebagai perangkat daerah adalah organisasi BP2RD Kabupaten Bulungan dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah dapat diukur dengan beberapa kriteria pengukuran efektivitas organisasi menurut Duncan (dalam Steers 1985:53), yaitu : Pencapaian tujuan, Integrasi dan Adaptasi guna peningkatan penerimaan pajak daerah, selengkapnya dapat digambarkan dengan kerangka berpikir berikut ini :

#### 1. Pencapaian Tujuan

Pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu : kurun waktu dan sasaran yang merupakan target konkrit. Efektivitas organisasi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan dapat dilihat dari pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi. Dalam hal kriteria pencapaian tujuan ditinjau dari aspek kurun waktu pencapaiannya ditentukan dan aspek sasaran merupakan target yang konkrit, dimana

pencapaian tujuan dalam mengukur efektivitas organisasi dilaksanakan antara periode 2013–2017, dengan hasil pencapaian target penerimaan pajak daerah periode 2013–2017 sudah efektif, namun masih kurangnya pendekatan/usaha atas hasil pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya untuk lebih menekankan kedekatan kepada masyarakat agar lebih mengerti tentang peran dan tanggung jawab dalam pembayaran pajak daerah, dengan kurangnya pendekatan kepada masyarakat tersebut itulah yang dikatakan belum efektif.

## 2. Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus (mengenai kesepakatan bersama) dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi. Untuk kriteria integrasi ditinjau dari aspek proses sosialisasi, dimana dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi sangat diperlukan sosialisasi secara terus menerus mengenai perpajakan dengan harapan dari sosialisasi akan dihasilkan pemahaman akan perpajakan dan dapat meningkatkan penerimaan pendapatan daerah dari sektor pajak dan retribusi daerah. Pengintegrasian terjadi karena adanya proses saling membutuhkan, saling memuaskan dan saling menguntungkan. Melalui tujuan dan sasaran yang ada di dalam BP2RD Kabupaten Bulungan akan memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Pegawai akan berkerja dengan tekun karena adanya motivasi dari organisasi. Sehingga pengintegrasian didalam sebuah organisasi sangat penting

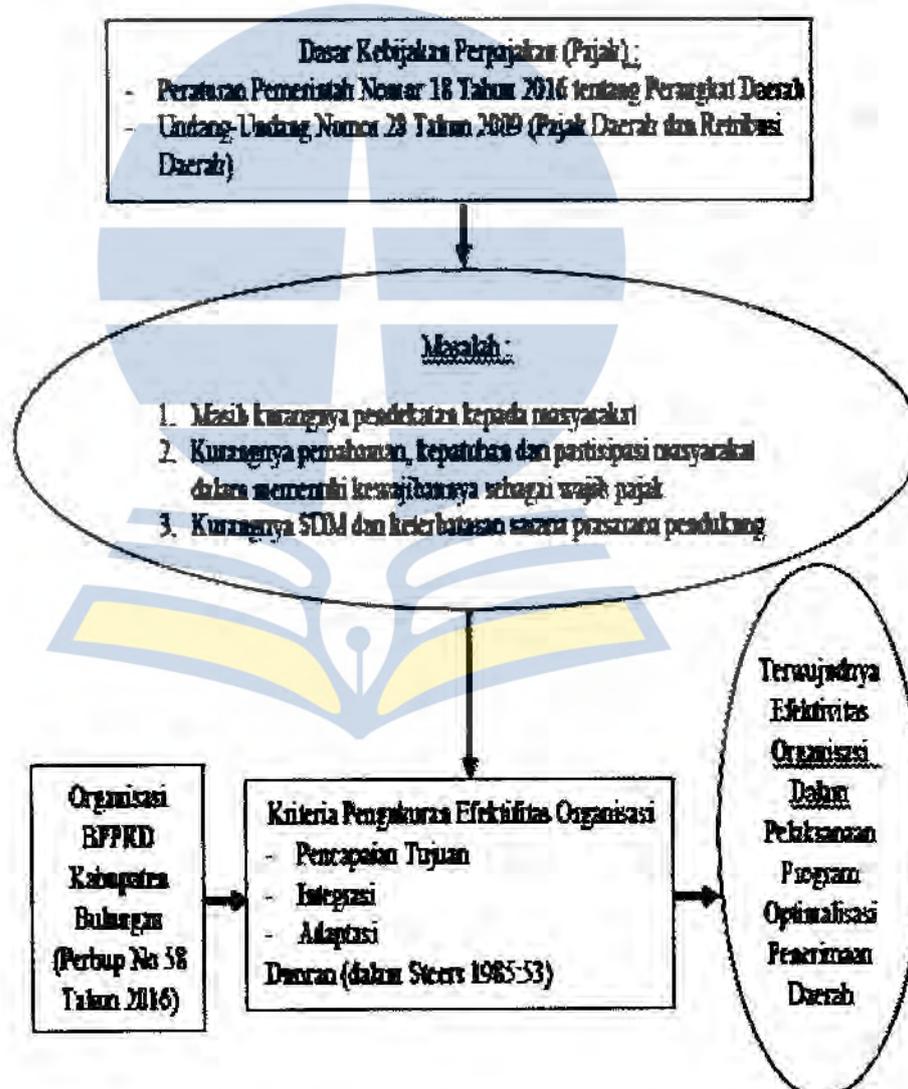
dari sekian banyak hal penting lainnya dalam sebuah organisasi. Selain itu kurangnya pemahaman, kepatuhan dan partisipasi masyarakat dalam memenuhi kewajibannya sebagai wajib pajak, dengan kurangnya intensitas sosialisasi kepada perangkat daerah dan masyarakat tersebut itulah yang dikatakan belum efektif.

### 3. Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur pengadaan sarana prasarana dan sumber daya manusia. Berkaitan dengan kriteria adaptasi ditinjau dari aspek SDM dan sarana prasarana, dimana peningkatan SDM masih kurang sehingga diperlukan meningkatkan kemampuan dari petugas penagih pajak dengan mengikutsertakan pada pendidikan dan pelatihan, serta pembinaan dan pempdampingan dari instansi teknis secara berkala serta mengevaluasi pelaksanaan pemungutan pajak daerah. Dari aspek sarana prasarana, dapat dikatakan masih terbatas khususnya untuk lapangan sebagai ujung tombak lapangan berupa sarana kendaraan roda dua dan mobil lapangan. Selain itu, diperlukan peningkatan kemampuan penggunaan teknologi dalam peningkatan pendapatan daerah seperti sarana pendukung lapangan berupa komputer dan laptop. Dengan lebih mengetahui kondisi yang ada, adaptasi yang telah dilaksanakan untuk saat ini masih terbatas penentuan sosialisasi kepada masyarakat agar mereka taat dan patuh akan kewajibannya membayar pajak yang telah ditetapkan sebelumnya. Kurangnya jumlah dan kemampuan petugas

dilapangan dalam hal pendataan dan penagihan pajak daerah, serta keterbatasan sarana prasarana pendukung dilapangan untuk mengawasi, mendata dan melakukan pemungutan pajak daerah, dengan kurangnya SDM dan sarana prasarana tersebut itulah yang dikatakan belum efektif.

Selengkapnya dapat digambarkan dengan kerangka berpikir berikut ini :



Gambar 2.1  
Kerangka Berpikir

#### **D. Operasionalisasi Konsep**

Terselenggaranya pemerintahan di daerah tidak terlepas dari dukungan berbagai faktor sumberdaya yang mampu menggerakkan jalannya roda organisasi pemerintahan dimana keuangan atau pendanaan menjadi faktor utama yang menjadi sumberdaya utama bagi pembiayaan urusan rumah tangga daerah. organisasi BPPRD merupakan hasil reformasi birokrasi kelembagaan pemerintahan sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Efektivitas organisasi merupakan perwujudan dari optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi suatu organisasi dalam melakukan kegiatan, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dengan menggunakan alat atau sumber daya yang tersedia secara optimal. Secara operasionalisasi konsep pengamatan penelitian efektivitas organisasi dapat dilihat dari :

##### **A. Efektivitas Organisasi**

Efektivitas Organisasi adalah sejauh mana organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumberdaya dalam usahanya mengejar tujuan operasionalnya melalui ukuran efektivitas yang meliputi pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi. (Duncan, dalam Steers, 1985:53).

##### **B. Kriteria Pengukuran Efektivitas**

###### **1. Pencapaian Tujuan**

Pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan

pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu : kurun waktu pencapaiannya ditentukan dan sasaran yang merupakan target konkrit. (Duncan, dalam Steers, 1985:53)

## 2. Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi. (Nazamudin, dalam Claude, 1994:13)

## 3. Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur pengadaan sarana prasarana dan sumber daya manusia. (Duncan, dalam Steers, 1985:53)

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini dimulai dengan mencari data dan mengumpulkan informasi yang relevan terkait pada penelitian, yaitu : data primer yang diperoleh dari wawancara secara mendalam dengan informan dan data sekunder yang diperoleh dari dokumentasi administrasi. Data yang diperoleh digunakan untuk memaknai penelitian yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan yaitu kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi dengan mengaitkan pengukuran efektivitas berdasarkan pendapat Duncan yang menyatakan bahwa efektivitas pengelolaan pendapatan dapat diketahui melalui tiga pengukuran efektivitas, yaitu pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi. Ketiga pengukuran efektivitas ini yang akan menjadi acuan dalam pembuatan pertanyaan wawancara dan juga pedoman dalam melakukan observasi pada saat penelitian dilakukan. Hasil wawancara dan dokumen menjadi instrumen utama dalam menyusun kesimpulan, sehingga dapat dilihat efektivitas organisasi yang diteliti. Lokasi penelitian adalah BP2RD Kabupaten Bulungan dengan mengamati efektivitas organisasi dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan mulai tahun 2013 sampai dengan tahun 2017.

## **B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan**

Sumber informasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dokumen. Dimana dokumen merupakan laporan-laporan tertulis untuk melengkapi data yang diperoleh dari tempat penelitian. Dokumen yang dimaksud berupa laporan yang diperoleh dari data sekunder seperti data pajak, renstra, lakip dan laporan tentang pendapatan daerah, data kepegawaian, laporan-laporan dan lain-lain yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Sedangkan pemilihan informan dalam penelitian ini, dimana yang akan menjadi informan adalah semua pihak yang terlibat langsung dalam efektivitas organisasi dalam rangka meningkatkan penerimaan pendapatan daerah, adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah :

- a. Kepala Bagian Organisasi Setda Bulungan,
- b. Kepala Bagian Hukum Setda Bulungan,
- c. Kepala Badan pada BP2RD,
- d. Sekretaris pada BP2RD,
- e. Kepala Bidang pada BP2RD,
- f. Kepala Sub Bidang pada BP2RD,
- g. Staf pada BP2RD dan
- h. Wajib Pajak.

Data informan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1  
Data Informan

No	Jabatan	Kewenangan	Jumlah Informan
1.	Kabag Organisasi	Pembentukan Perangkat Daerah	1 orang
2.	Kabag Hukum	Proses Penyusunan Peraturan Daerah	1 orang
3.	Kepala Badan	Pengelolaan pajak/retribusi daerah	1 orang
4.	Sekretaris	Pemberian dukungan administrasi	1 orang
5.	Kabid P4	Pelaksanaan pendaftaran dan pendataan Wajib Pajak	1 orang
6.	Kabid Pendapatan	Perumusan kebijakan teknis peningkatan penerimaan pendapatan daerah	1 orang
7.	Kabid Penagihan	Pelaksanaan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya	1 orang
8.	Kasubbid Pembukuan	Melaksanakan pencatatan penerimaan dan pembukuan pajak daerah dan retribusi daerah	1 orang
9.	Staf BP2RD	Menyusun laporan realisasi penerimaan pendapatan daerah	1 orang
10.	Wajib Pajak	Kepatuhan pembayaran pajak tepat waktu	5 orang

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah bagaimana teknik dan proses pemilihan responden, yaitu dengan cara menemui langsung pimpinan/wakil dari instansi/lembaga/organisasi serta wajib pajak untuk dapat memberikan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Untuk melengkapi alat perolehan data maka digunakan instrumen lain seperti pedoman wawancara, catatan lapangan dan kamera/tape recorder. Pedoman wawancara adalah penuntun bagi peneliti dalam mengembangkan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka sehingga memberikan kebebasan yang seluas-luasnya bagi responden untuk menyampaikan pendapatnya. Tujuan dari wawancara adalah untuk memperkuat data sekunder yang diperlukan dalam penelitian.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui prosedur pengumpulan data, maka penelitian tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Guna memperoleh data yang relevan dan lengkap, maka dalam penelitian ini cara yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian adalah :

##### **1. Wawancara.**

Wawancara percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Menurut Bugin (2009:108) wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara. Wawancara dilakukan dengan cara mempersiapkan terlebih dahulu berbagai keperluan yang dibutuhkan yaitu informan, kriteria informan, dan pedoman wawancara yang disusun dengan rapi dan terlebih dahulu dipahami peneliti, sebelum melakukan wawancara peneliti terlebih dahulu melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Menerangkan kegunaan serta tujuan dari penelitian
- b. Menjelaskan alasan mengapa informan terpilih untuk diwawancarai
- c. Menentukan strategi dan taktik wawancara

d. Mempersiapkan pencatat data wawancara

Hal ini untuk memberikan keterangan kepada informan untuk melakukan wawancara serta menghindari rasa curiga informan supaya memberikan keterangan dengan jujur. Selanjutnya, peneliti mencatat keterangan yang diperoleh dengan cara pendekatan kata-kata serta merangkainya kembali menjadi kalimat.

2. Observasi

Observasi biasa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diteliti. Dalam penelitian ini peneliti langsung terjun ke lokasi penelitian dan melakukan pengamatan langsung terhadap objek-objek yang diteliti, kemudian dari pengamatan tersebut melakukan pencatatan data-data yang diperoleh yang berkaitan dengan aktivitas penelitian. Menurut Sutopo (2002:64) bahwa teknik observasi digunakan untuk mengali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat atau lokasi dan benda serta rekaman gambar.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik observasi berperan pasif. Teknik observasi berperan pasif artinya bahwa peneliti akan mendatangi langsung lokasi tetapi sama sekali tidak berperan apapun selain sebagai pengamat pasif artinya bahwa dalam observasi tersebut peneliti mendatangi lokasi penelitian dan hanya mengamati objek yang diteliti.

### 3. Dokumentasi.

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mencatat data-data, dokumen-dokumen dalam rangka mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan objek penelitian yang diambil dari beberapa sumber demi kesempurnaan penganalisaan. Data tersebut berupa buku-buku, arsip-arsip, tabel-tabel, foto dan bahan-bahan dokumentasi lainnya yang bermanfaat sebagai sumber data.

Menurut Sutopo (2002:54) dokumen merupakan bahan tertulis atau benda yang berkaitan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Dokumen yang menjadi sumber data penelitian meliputi segala bentuk arsip dan dokumen operasional yang relevan dengan objek penelitian.

## E. Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif untuk dapat memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai efektivitas organisasi dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan mulai tahun 2013 sampai dengan tahun 2017. Menurut Miles dan Huberman sebagaimana dikutip oleh Sutopo (2002:94) analisis dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga komponen, yaitu :

### 1. Reduksi data

Reduksi data merupakan bagian analisis yang berlangsung terus menerus selama kegiatan penelitian bahkan sebelum data benar-benar terkumpul, artinya sebelum data terkumpul secara keseluruhan, proses

analisis sudah dilakukan. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi juga merupakan bagian dari proses analisis yang mempertegas, memperpendek, membuat focus, membuang hal-hal yang tidak penting dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan penelitian dapat dilakukan.

## 2. Sajian data

Proses analisis selanjutnya adalah penyajian data, yaitu mengorganisir informasi secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam menggabungkan dan merangkai keterkaitan antar data dalam menyusun penggambaran proses serta memahami fenomena yang ada pada objek penelitian.

## 3. Penarikan kesimpulan

Data yang diperoleh di lapangan, sejak awal peneliti sudah menarik kesimpulan. Kesimpulan itu mula-mula masih belum jelas dan masih bersifat sementara, tetapi kemudian meningkat sampai pada kesimpulan yang mantap yaitu pernyataan yang telah memiliki landasan yang kuat dari proses analisis data yang dilaksanakan. Data yang diperoleh dari awal wawancara dan observasi dapat segera ditarik kesimpulan yang bersifat sementara. Dari sajian data yang tersusun selanjutnya peneliti dapat menarik suatu kesimpulan akhir.

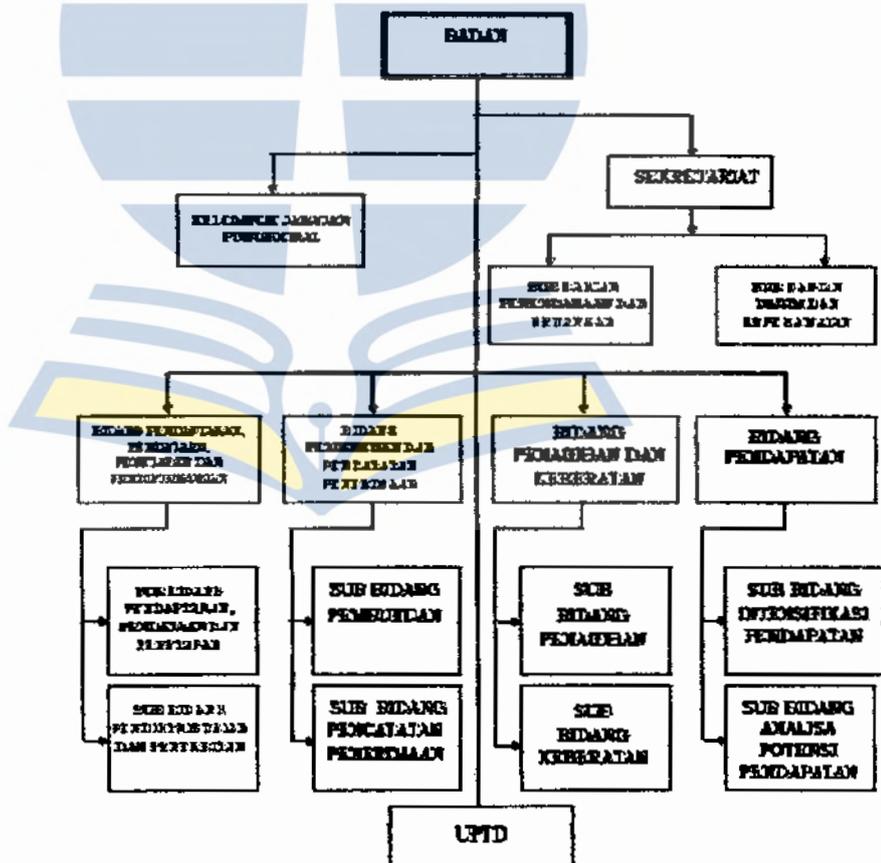
## BAB IV PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Objek Penelitian

#### 1. Penjelasan Umum Organisasi BP2RD

##### a. Struktur Organisasi

Organisasi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan ditetapkan melalui Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 7 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan, sebagai berikut :



Gambar 4.1 :  
Struktur Organisasi

b. **Tugas Pokok dan Fungsi**

Tugas dan fungsi organisasi diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 58 tahun 2016 tanggal 29 Desember 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan berdasarkan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 58 tahun 2016 adalah sebagai berikut :

a. **Tugas pokok :**

Membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah di bidang keuangan yang meliputi pengelolaan pajak dan retribusi daerah.

b. **Fungsi :**

- 1) Penyusunan kebijakan teknis di bidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah;
- 2) Pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah;
- 3) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah;
- 4) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintah daerah dibidang pengelolaan pajak dan retribusi daerah
- 5) Penyelenggaraan urusan administrasi badan;

- 6) Pembinaan pelaksanaan tugas Unit Pelaksana Teknis Badan;
- 7) Pembinaan kelompok jabatan fungsional ; dan
- 8) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya;

Adapun tugas-tugas dari setiap bagian pada BP2RD, adalah sebagai berikut :

1) Sekretaris

Mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, dan menyelenggarakan fungsi:

- a) pengkoordinasian penyusunan rencana, program, anggaran Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah;
- b) pelaksanaan urusan pengelolaan keuangan;
- c) pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data serta pemantauan, evaluasi dan pelaporan;
- d) pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, kerumah tanggaan, kerja sama, hubungan masyarakat, arsip, dan dokumentasi;
- e) penataan organisasi dan tata laksana;

- f) koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan;
- g) pengelolaan barang milik/kekayaan daerah; dan
- h) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya

## 2) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, program, dan anggaran, pengelolaan keuangan serta pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan di lingkungan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, dan mempunyai uraian tugas:

- a) melakukan penyusunan rencana dan anggaran Subbagian Perencanaan dan Keuangan;
- b) melakukan penyiapan bahan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah;
- c) menyiapkan bahan koordinasi dan penyusunan rencana strategis;
- d) menyiapkan bahan penyusunan laporan;
- e) melakukan pengumpulan, pengolahan dan penyajian data;
- f) melakukan penyiapan bahan penyusunan pedoman teknis pelaksanaan kegiatan tahunan di

lingkungan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah;

- g) menyiapkan bahan penyusunan satuan biaya, daftar isian pelaksanaan anggaran, petunjuk operasional kegiatan, dan revisi anggaran;
- h) melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan di lingkungan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah;
- i) melakukan penyusunan laporan kinerja lingkungan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah;
- j) melaksanakan urusan administrasi keuangan;
- k) melaksanakan urusan perbendaharaan dan gaji;
- l) melaksanakan urusan verifikasi dan akuntansi;
- m) melakukan penyiapan pertanggungjawaban dan pengelolaan dokumen keuangan;
- n) melakukan penyusunan laporan keuangan;
- o) melakukan penyusunan laporan kegiatan Subbagian Perencanaan dan Keuangan; dan
- p) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha, rumah tangga, kerja sama, kehumasan, dan protokol serta ketatalaksanaan di lingkungan Badan

**Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, dan mempunyai uraian tugas:**

- a) **melakukan penyusunan rencana dan anggaran Subbagian Umum dan Kepegawaian;**
- b) **melakukan urusan tata usaha, persuratan dan kearsipan;**
- c) **melakukan urusan rencana kebutuhan dan usulan pengembangan pegawai;**
- d) **melakukan urusan mutasi, tanda jasa, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, pemberhentian dan pensiun pegawai;**
- e) **melakukan urusan tata usaha kepegawaian, disiplin pegawai dan evaluasi kinerja pegawai serta urusan kepegawaian lainnya;**
- f) **menyiapkan bahan penyampaian Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN);**
- g) **mengkoordinasikan penyiapan bahan Reformasi Birokrasi**
- h) **melakukan urusan rumah tangga, keamanan dan kebersihan;**

- i) melakukan penyiapan penyusunan laporan dan administrasi penggunaan peralatan dan perlengkapan kantor;
  - j) melakukan penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Unit (RKBU) dan Rencana Pemeliharaan Barang Unit (RPBU);
  - k) melakukan penyiapan bahan penatausahaan dan inventarisasi barang;
  - l) melakukan penyiapan bahan administrasi pengadaan, penyaluran, penghapusan dan pemindahan tangan barang milik daerah;
  - m) melakukan urusan kerja sama, hubungan masyarakat dan protokol;
  - n) melakukan evaluasi kelembagaan dan ketatalaksanaan;
  - o) melakukan telaahan dan penyiapan bahan penyusunan peraturan perundang-undangan;
  - p) melakukan penyusunan laporan kegiatan Subbagian Umum dan Kepegawaian; dan
  - q) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan tugas dan fungsinya
- 4) Bidang Pendaftaran, Pendataan, Penetapan dan Pendistribusian

Mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengkoordinasikan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pendaftaran, pendataan dan penetapan serta pendistribusian, dan menyelenggarakan fungsi:

- a) perumusan kebijakan teknis kegiatan pendaftaran dan pendataan perumusan kebijakan teknis pendaftaran, pendataan dan penetapan Pajak Daerah;
  - b) pelaksanaan pendaftaran dan pendataan Wajib Pajak, menghimpun dan mengolah data objek dan subjek Pajak Daerah;
  - c) penyusunan Daftar Induk Wajib Pajak Daerah;
  - d) penghitungan dan penetapan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah;
  - e) pelaksanaan dan pendistribusian serta penyimpanan surat-surat perpajakan berkaitan dengan pendaftaran, pendataan dan penetapan Pajak Daerah; dan
  - f) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.
- 5) Sub Bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan penyusunan pedoman dan petunjuk serta program kerja

penyelenggaraan di bidang pendaftaran dan pendataan, dan mempunyai uraian tugas:

- a) mendistribusikan dan menerima kembali formulir pendaftaran, SPTPD/SPOP PBB yang telah diisi oleh Wajib Pajak;
- b) melakukan pendataan terhadap objek dan subjek Pajak Daerah;
- c) melaksanakan penghitungan dan penetapan secara jabatan Pajak Daerah serta menerbitkan Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) dan Surat Ketetapan Retribusi Daerah (SKRD);
- d) melaksanakan penetapan Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar (SKPDKB/SKRDKB), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar Tambahan (SKPDKBT/SKRDKBT), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Nihil (SKPDN/SKRDN), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Lebih Bayar (SKPDLB/SKRDLB);
- e) melaksanakan penghitungan Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah (SKPD/SKRD), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar (SKPDKB/SKRDKB), Surat Ketetapan Pajak/

Retribusi Daerah Lebih Bayar (SKPDLB/SKRDLB), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar Tambahan (SKPDKBT/SKRDKBT), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Nihil (SKPDN/SKRDN);

- f) menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- g) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

6) Sub Bidang Pendistribusian dan Penerbitan

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan penyusunan pedoman dan petunjuk serta program kerja penyelenggaraan di bidang pendistribusian, dan mempunyai uraian tugas:

- a) mendistribusikan, menerima, meneliti kelengkapan dan validasi SSPD BPHTB;
- b) melakukan penilaian nilai jual objek pajak;
- c) menerima dan memeriksa kelengkapan permohonan pelayanan Pajak Daerah;
- d) menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas;
- e) membuat dan memelihara Daftar Induk Wajib Pajak dan menerbitkan Kartu Pengenal NPWPD;

- f) mengolah data formulir pendaftaran/SPOP PBB P-2, menerbitkan dan mendistribusikan SPPT PBB P-2 kepada Wajib Pajak;
- g) mengolah data perolehan objek pajak BPHTB dan melakukan entry data mutasi PBB P-2 berdasarkan SSPD BPHTB;
- h) melakukan entry data hasil pelayanan PBB P-2 dan perubahan peta;
- i) menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan h. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

**7) Bidang Pembukuan dan Pencatatan Penerimaan**

Mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengkoordinasikan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pembukuan dan pencatatan penerimaan, dan menyelenggarakan fungsi :

- a) perumusan kebijakan teknis kegiatan perhitungan dan perumusan prosedur pembukuan dan pelaporan pendapatan daerah
- b) pelaksanaan pencatatan penerimaan dan pembukuan pajak daerah dan retribusi daerah

kedalam daftar jenis pajak daerah dan retribusi daerah;

- c) pelaksanaan koordinasi pemungutan PBB P-2
- d) pelaksanaan koordinasi penerimaan bagi hasil pajak dan bukan pajak dari pemerintah pusat dan propinsi;
- e) penyusunan laporan realisasi penerimaan pendapatan daerah
- f) pelaksanaan rekonsiliasi penerimaan pajak dan retribusi ke SKPD yang terkait
- g) pelaksanaan monitoring dan evaluasi atas kegiatan pendataan, pendaftaran, pendistribusian dan penagihan pajak dan retribusi daerah; dan
- h) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya

8) Sub Bidang Pembukuan

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan penyusunan pedoman dan petunjuk serta program kerja penyelenggaraan di bidang pembukuan, dan mempunyai uraian tugas :

- a) menyiapkann bahan pelaksanaan perumusan prosedur pembukuan dan pelaporan pendapatan daerah
- b) melaksanakan pencatatan penerimaan dan pembukuan pajak daerah dan retribusi daerah

kedalam daftar jenis pajak daerah dan retribusi daerah

- c) melaksanakan koordinasi pemungutan PBB P-2
- d) melaksanakan koordinasi penerimaan bagi hasil pajak dan bukan pajak dari pemerintah pusat dan propinsi;
- e) menyusun laporan realisasi penerimaan pendapatan daerah;
- f) pelaksanaan rekonsiliasi penerimaan pajak dan retribusi SKPD yang terkait;
- g) melaksanakan monitoring dan evaluasi atas kegiatan pendataan, pendaftaran, pendistribusian dan penagihan pajak dan retribusi daerah; dan
- h) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

**9) Sub Bidang Pencatatan Penerimaan**

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan penyusunan pedoman dan petunjuk serta program kerja penyelenggaraan di bidang pencatatan penerimaan, dan mempunyai uraian tugas:

- a) menerima dan mencatat tembusan semua DHKP PBB P-2 dan SSPD BPHTB;
- b) menyusun laporan PBB (mingguan dan bulanan) dan BPHTB (bulanan);

- c) melakukan perhitungan tunggakan PBB P-2 dan BPHTB;
- d) menerima dan mencatat tembusan semua Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah (SKPD/SKRD), Surat Ketetapan Pajak / Retribusi Daerah Kurang Bayar (SKPDKB/SKRDKB), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar Tambahan (SKPDKBT/SKRDKBT), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Nihil (SKPDN/SKRDN), Surat Ketetapan Pajak / Retribusi Daerah Lebih Bayar (SKPDLB/SKRDLB);
- e) melakukan pembukuan penerimaan Pendapatan Daerah selain PBB P-2 dan BPHTB;
- f) melakukan perhitungan tunggakan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah;
- g) melakukan rekonsiliasi penerimaan pajak dan retribusi ke SKPD yang terkait;
- h) menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- i) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

#### 10) Bidang Penagihan dan Keberatan

Mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengkoordinasikan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang penagihan dan keberatan, dan menyelenggarakan fungsi:

- a) perumusan kebijakan teknis kegiatan penagihan atas tunggakan perumusan kebijakan tentang sistem dan prosedur penagihan dan keberatan;
- b) pelaksanaan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya serta melakukan penghapusan tunggakan;
- c) pelaksanaan pelayanan pengaduan dan proses pengajuan keberatan dan pengurangan, pembetulan, pembatalan, pengurangan/penghapusan sanksi administrasi, restitusi, kompensasi dan permobonan banding;
- d) pelaksanaan pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan retribusi dalam rangka melaksanakan peraturan perundang-undangan; dan
- e) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya

### 11) Sub Bidang Penagihan

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan penyusunan pedoman dan petunjuk serta program kerja penyelenggaraan di bidang penagihan, dan mempunyai uraian tugas:

- a) menyiapkan dan mendistribusikan surat menyurat dan dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan;
- b) melakukan penagihan pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya yang telah melampaui batas waktu jatuh tempo;
- c) memproses kadaluarsa penagihan dan penghapusan tunggakan;
- d) menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- e) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

### 12) Sub Bidang Keberatan

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan penyusunan pedoman dan petunjuk serta program kerja penyelenggaraan di bidang keberatan, dan mempunyai uraian tugas:

- a) melaksanakan pelayanan pengaduan dan memproses pembetulan, pembatalan, pengurangan

- ketetapan, dan penghapusan atau pengurangan sanksi administrasi;
- b) memproses permohonan pengembalian kelebihan pembayaran pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya;
  - c) memproses Surat Keberatan dan Surat Permohonan Banding;
  - d) memproses kompensasi pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya;
  - e) mengadakan penelitian lapangan pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya;
  - f) melakukan penelitian lapangan atas permohonan keberatan dan pengurangan pajak daerah, retribusi dan pendapatan daerah;
  - g) melakukan penelitian lapangan atas permohonan mutasi PBB P-2;
  - h) menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
  - i) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

### 13) Bidang Pendapatan

Mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis, mengkoordinasikan penyusunan pedoman dan petunjuk

teknis, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang pendapatan, dan menyelenggarakan fungsi:

- a) perumusan kebijakan pengembangan dan evaluasi pendapatan daerah;
- b) perumusan kebijakan teknis peningkatan penerimaan pendapatan daerah;
- c) pembinaan teknis operasional kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah yang melaksanakan pemungutan retribusi dan pendapatan daerah lainnya;
- d) perumusan rancangan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati dan Keputusan Bupati; dan
- e) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala badan sesuai tugas dan fungsinya

14) Sub Bidang Intensifikasi Pendapatan

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan penyusunan pedoman dan petunjuk serta program kerja penyelenggaraan di bidang intensifikasi pendapatan, dan mempunyai uraian tugas:

- a) menyiapkan dan menganalisa data sebagai bahan perumusan kebijakan operasional di bidang intensifikasi pendapatan daerah;
- b) mengumpulkan dan menganalisa data sebagai bahan koordinasi pembinaan di bidang intensifikasi pendapatan;

- c) menyiapkan data sebagai bahan penyusunan program dan kegiatan di bidang intensifikasi;
- d) menyiapkan data sebagai bahan perumusan kebijakan di bidang perpajakan, retribusi dan lain-lain PAD yang sah;
- e) melakukan kegiatan pelayanan teknis dan administrasi di bidang intensifikasi pendapatan daerah;
- f) menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- g) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya

15) Sub Bidang Analisa Potensi Pendapatan

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan penyusunan pedoman dan petunjuk serta program kerja penyelenggaraan di bidang analisa potensi pendapatan, dan mempunyai uraian tugas:

- a) menyiapkan dan menganalisa data sebagai bahan perumusan kebijakan operasional di bidang intensifikasi mengidentifikasi potensi sumber-sumber pendapatan daerah;
- b) menyiapkan bahan perumusan naskah Rancangan Peraturan Daerah, Peraturan Bupati dan Keputusan Bupati;

- c) melakukan sosialisasi pelaksanaan Peraturan Daerah terkait dengan pendapatan daerah dan program kerja di bidang pendapatan daerah;
- d) memproses permohonan mutasi dari objek pajak baru dan PBB P-2;
- e) melakukan evaluasi laporan pendapatan Daerah;
- f) melakukan pemantauan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah;
- g) menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- h) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## 2. Aspek Strategis Organisasi

Aspek strategis adalah aspek yang mendukung dan merupakan sumber daya dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah kabupaten Bulungan yang mendukung visi dan misi Pemerintah Kabupaten Bulungan, aspek-aspek tersebut meliputi :

### a. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan yang lebih lanjut dijabarkan dalam keadaan pegawai, terdiri dari aparatur sebanyak 42 (empat puluh dua) orang yang terdiri

dari Pejabat Struktural 18 (delapan belas) orang, yaitu ; 1 (satu) orang Kepala Dinas, 1 (satu) orang Sekretaris, 4 (empat) orang Kepala Bidang, 12 (dua belas) orang Kepala Seksi dan 13 (tiga belas) orang pegawai non struktural, 1 (satu) orang pegawai tidak tetap dan 10 (dua) orang Pegawai kontrak. Secara rinci komposisi SDM Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bulungan menurut tingkat pendidikan terdiri atas: 2 (dua) orang lulusan S2, 7 (tujuh) orang lulusan S1, 5 (lima) orang lulusan D III, 17 (tujuh belas) orang lulusan SLTA/Sederajat.

Berdasarkan analisis beban kerja dibandingkan banyaknya SDM yang ada, jumlah tersebut belum mencukupi kebutuhan sedangkan dari segi pendidikan masih kurang merata komposisi perbandingan antara sarjana dengan non sarjana.

Tabel 4.1  
Jumlah Pegawai dan Tingkat Pendidikan

No	Kualifikasi Tenaga	Tahun 2017	
		PNS	PTT
1	Magister (S2)	2	-
2	Sarjana (S1)	7	3
3	Diploma III	5	-
4	SLTA	17	8
5	SLTP/SD		-
	Jumlah	31	11

Sumber Data : BPPRD Kabupaten Bulungan Tahun 2017

b. Aspek Sarana dan Prasarana

Untuk menunjang kegiatan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan dilengkapi dengan sarana dan prasarana berupa kendaraan dinas, inventaris dan fasilitas lainnya. Sarana dan prasarana tersebut dalam kondisi baik dan sebagian dalam kondisi kurang baik, namun diharapkan semua dapat dimanfaatkan secara optimal.

Tabel 4.2  
Jenis dan jumlah sarana dan prasarana

NO	Sarana dan Prasarana	Tahun 2017
1	Gedung Perkantoran	1
2	Kendaraan roda 4	4
3	Kendaraan roda 2	28
4	Komputer	34
5	Mesin Penghitung uang	2
6	Mesin Perforasi	3
7	Laptop	13
8	Kulkas	2
9	Sever	2
11	Roter wiriles	1
12	Penghancur kertas	1
13	Alat pemotong kertas	1
14	Kamera digital	2
15	Handycam	1
16	Meja kerja/tamu	58
17	Kursi kerja/hadap	46
18	Lemari	21
19	Faximile	1
20	AC	22
21	Televisi	2

Sumber Data : BPPRD Kabupaten Bulungan Tahun 2017

c. Aspek Wilayah

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Bulungan tahun 2017, wilayah Kabupaten Bulungan berada pada posisi LU :  $2^{\circ}09'19''$  –  $3^{\circ}34'49''$  dan BT :  $116^{\circ}04'41''$  –  $117^{\circ}57'56''$  dengan batas sebelah utara adalah Kabupaten Tana Tidung dan Kabupaten Nunukan, sebelah Timur adalah Laut Sulawesi dan Kota Tarakan, sebelah Selatan adalah Kabupaten Berau, dan sebelah Barat adalah Kabupaten Malinau dan Kabupaten Tana Tidung. Secara topografi wilayah Kabupaten Bulungan berupa dataran dan berbukit-bukit, gunung-gunung dengan tebing terjal dan kemiringan yang tajam. Secara administratif Kabupaten Bulungan mempunyai cakupan 10 kecamatan dengan 81 Kelurahan/Desa dengan luas wilayah yaitu 13.181,92 Km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk tahun 2017 tercatat sebesar 138. 227 jiwa. Karakteristik iklim adalah beriklim tropis basah, pada umumnya mempunyai musim yang hampir sama dengan daerah Kalimantan lainnya yaitu adanya musim kemarau dan musim hujan yang tidak tegas. Kondisi ini dipengaruhi letak geografis yang termasuk daerah khatulistiwa. Penduduk di Kabupaten Bulungan terdiri atas beberapa suku yang berasal dari berbagai wilayah penjurusan tanah air seperti Sulawesi, Jawa, Nusa Tenggara, Sumatera dan Tionghoa serta dari beberapa daerah di Kalimantan, disamping penduduk asli

daerah seperti suku Dayak, Bulungan dan suku Tidung di daerah pesisir pantai dan kepulauan.

d. Aspek Keuangan

Jumlah anggaran belanja yang diberikan oleh Pemerintah Daerah kepada organisasi BP2RD dalam menjalankan tugas dan fungsinya dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.3  
Anggaran Organisasi BP2RD

Uraian	Jumlah Anggaran	
	2017	2016
Belanja Tidak Langsung	5.268.590.772,00	6.365.902.351,00
BelanjaLangsung	3.900.000.000,00	5.563.518.000,00
<b>JumlahBelanja</b>	<b>9.168.590.772,00</b>	<b>11.929.420.351,00</b>

Sumber Data : Renja BPPRD Kabupaten Bulungan Tahun 2017

Jumlah belanja langsung tahun 2017 sebesar Rp. 3.900.000.000,00 lebih kecil dibandingkan tahun 2016 sebesar Rp. 5.563.518.000,00. Penurunan angka disebabkan karena secara umum APBD Kabupaten Bulungan tahun 2017 mengalami penurunan sehingga berdampak terhadap program dan kegiatan pembangunan yang ada di Kabupaten Bulungan.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Efektivitas Organisasi BP2RD Dalam Pelaksanaan Program Optimalisasi Penerimaan Daerah.

Terselenggaranya pemerintahan di daerah tidak terlepas dari dukungan berbagai faktor sumberdaya yang mampu menggerakkan jalannya roda organisasi pemerintahan dimana keuangan atau pendanaan menjadi faktor utama yang menjadi sumberdaya utama bagi pembiayaan urusan rumah tangga daerah. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan guna mengetahui efektivitas organisasi, diperoleh hasil wawancara bahwa mengenai pembentukan perangkat daerah dan proses penyusunan peraturan daerah, terlaksana sesuai dengan SOP dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti di lapangan sebagai berikut :

#### Informan 1

“Perangkat Daerah dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Pasal 231 berbunyi, dalam hal ketentuan peraturan perundang-undangan memerintahkan pembentukan lembaga tertentu di Daerah, lembaga tersebut dijadikan bagian dari perangkat daerah yang ada setelah dikonsultasikan kepada menteri dan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pendayagunaan aparatur Negara, serta pasal 232 ayat 1 berbunyi, ketentuan lebih lanjut mengenai perangkat daerah diatur dengan peraturan pemerintah dimana dengan kembali organisasi perangkat daerah, akan mengunrangi jumlah jabatan struktural, tanpa mengurangi jumlah pegawai. Dan diharapkan akan terjadi efisiensi belanja pegawai sebesar 25% dari total belanja pegawai saat ini. Dan untuk proses penyusunan perda sangat diperlukan adanya persiapan yang matang dan mendalam, antara lain pengetahuan mengenai materi muatan yang akan diatur dalam perda, pengetahuan tentang bagaimana menuangkan materi muatan

tersebut kedalam perda secara singkat tetapi jelas dengan bahasa yang baik serta mudah dipahami.”

## Informan 2

“Nomenklatur badan daerah provinsi dan badan daerah kabupaten/kota yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan yang dibentuk menjadi dua dinas terdiri dari : a. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota; dan b. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota. Dimana Badan adalah unsur pelaksana urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, yang dipimpin oleh kepala badan yang mempunyai tugas membantu kepala daerah melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan dalam melaksanakan tugas yang bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah. Dan untuk proses penyusunan perda dimulai dari perencanaan sampai dengan penetapannya melalui tahap proses penyiapan rancangan perda, proses mendapatkan persetujuan dari DPRD, serta proses pengesahan oleh kepala daerah dan pengundangan oleh sekretaris daerah. Pembahasan Raperda atas inisiatif DPRD dikoordinasikan oleh sekretaris daerah atau unit kerja yang ditunjuk oleh kepala daerah. Setelah itu juga dibentuk tim asistensi dengan sekretariat daerah atau berada di Bagian Hukum.”

Dapat dipahami bahwa organisasi BPPRD merupakan hasil reformasi birokrasi kelembagaan pemerintahan sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, dimana pada BAB I pasal 2 nomor urut 3 berbunyi, Perangkat Daerah Kabupaten/Kota adalah unsur pembantu bupati/walikota dan DPRD Kabupaten/Kota dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Kabupaten/Kota. Selanjutnya Pasal 208 ayat 1, berbunyi Kepala daerah dan DPRD dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan dibantu oleh Perangkat Daerah. Selain itu Pasal 231 berbunyi, dalam hal ketentuan peraturan perundang-undangan memerintahkan pembentukan lembaga tertentu

di Daerah, lembaga tersebut dijadikan bagian dari perangkat daerah yang ada setelah dikonsultasikan kepada menteri dan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pendayagunaan aparatur Negara, serta pasal 232 ayat 1 beebunyi, ketentuan lebih lanjut mengenai perangkat daerah diatur dengan peraturan pemerintah. Pertimbangan percepatan penataan berdasarkan amanat pasal 410 Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, penyelenggaraan pemerintahan daerah sudah harus menyesuaikan dengan pengaturan dalam Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah selambat-lambatnya bulan oktober tahun 2016. Nomenklatur badan daerah provinsi dan badan daerah kabupaten/kota yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan yang dibentuk menjadi dua dinas terdiri dari : a. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota; dan b. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota. Dimana Badan adalah unsur pelaksana urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, yang dipimpin oleh kepala badan yang mempunyai tugas membantu kepala daerah melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan dalam melaksanakan tugas yang bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah. Atas dasar itulah Pemerintah Kabupaten Bulungan telah menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan yang ditindak lanjuti dengan

Peraturan Bupati Nomor 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan, dan hanya mengelola : Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Untuk hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang disahkan, pengelolaannya diserahkan/dilimpahkan kepada organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bulungan. Dan untuk proses penyusunan perda sangat diperlukan adanya persiapan yang matang dan mendalam, antara lain pengetahuan mengenai materi muatan yang akan diatur dalam perda, pengetahuan tentang bagaimana menuangkan materi muatan tersebut kedalam perda secara singkat tetapi jelas dengan bahasa yang baik serta mudah dipahami. Dimulai dari perencanaan sampai dengan penetapannya melalui tahap proses penyiapan rancangan perda, proses mendapatkan persetujuan dari DPRD, serta proses pengesahan oleh kepala daerah dan pengundangan oleh sekretaris daerah. Pembahasan Raperda atas inisiatif DPRD dikoordinasikan oleh sekretaris daerah atau unit kerja yang ditunjuk oleh kepala daerah. Setelah itu juga dibentuk tim asistensi dengan sekretariat daerah atau berada di Bagian Hukum.

Selain itu untuk mengelola pendapatan daerah, maka dibentuklah peraturan daerah yang baik sesuai peraturan perundangan, dengan asas kejelasan umum, kelembagaan atau organ pembentuk yang tepat, kesesuaian antara jenis dan materi muatan, dapat

dilaksanakan, kedayagunaan dan kahasilgunaan, kejelasan rumusan, dan keterbukaan. DPRD dan pemerintah daerah dalam menetapkan perda harus mempertimbangkan keunggulan local/daerah, sehingga mempunyai daya saing dalam pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat daerahnya. Prinsip dalam menetapkan PAD dalam menunjang APBD adalah bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui mekanisme APBD, namun demikian untuk mencapai tujuan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat daerah bukan hanya melalui mekanisme tersebut tetapi juga dengan meningkatkan daya saing dengan memperhatikan potensi dan keunggulan local/daerah, memberikan insentif (kemudahan dalam perijinan, mengurangi beban pajak daerah), sehingga dunia usaha dapat tumbuh dan berkembang didaerahnya dan memberikan peluang menampung tenaga kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakatnya.

Dalam penelitian mengenai efektivitas organisasi peneliti menggunakan teori efektivitas Duncan (dalam Steers 1985:53), yaitu pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi. Untuk mengkaji lebih dalam mengenai pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah oleh BP2RD, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan terkait efektivitas organisasi melalui pengukuran pencapaian tujuan, integrasi dan juga adaptasi, sebagai berikut :

a. Pencapaian Tujuan

Sebagai organisasi BP2RD melaksanakan fungsi sebagai pemungut dan koordinator pendapatan daerah, harus memanfaatkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Semua kekuatan internal yang dimiliki berupa sumber daya manusia dan sarana prasarana harus dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Pengelolaan keuangan daerah sangat besar pengaruhnya terhadap nasib suatu daerah karena daerah dapat menjadi daerah yang kuat dan berkuasa serta mampu mengembangkan kebesarannya atau menjadi tidak berdaya tergantung pada cara mengelola keuangannya. Pengelolaan daerah yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif serta partisipasi, transparansi, akuntabilitas dan keadilan akan mendorong pertumbuhan ekonomi yang selanjutnya mengurangi jumlah pengangguran serta menurunkan tingkat kemiskinan. Untuk pengelolaan daerah tidak hanya dibutuhkan sumber daya manusia, tetapi juga sumber daya ekonomi berupa keuangan yang dituangkan dalam suatu anggaran pemerintah daerah.

Pengukuran efektivitas organisasi dapat menjelaskan secara konkrit sejauh mana BP2RD dapat memanfaatkan kemampuannya secara optimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Adapun tolak ukur yang dipergunakan untuk mengukur seberapa jauh tingkat efektivitas organisasi BP2RD

adalah pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi. Faktor lingkungan organisasi, baik lingkungan intern maupun lingkungan ekstren akan mendukung keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan. Dalam memahami efektivitas organisasi, diperlukan sebuah kerangka kerja yang berhubungan dengan efektivitas organisasi, antara lain ciri organisasi, ciri lingkungan, ciri pekerja serta kebijakan dan praktik manajemen. Ciri organisasi akan dapat mempengaruhi efektivitas organisasi apabila struktur organisasi yang ada, tidak sesuai dengan kebutuhan dan fungsi yang diemban oleh organisasi tersebut, sehingga struktur organisasi itu cenderung menjadi besar. Prinsip organisasi yang baik adalah organisasi yang miskin struktur tapi kaya fungsi, prinsip ini harus diutamakan dalam penyusunan struktur organisasi, dengan prinsip organisasi ini akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi itu sendiri, sesuai dengan fungsinya serta didukung oleh teknologi yang mutakhir, yang kita kenal sebagai organisasi sistem terbuka, dimana organisasi menerima input dari luar organisasi dan memberikan output bagi kepentingan organisasinya, karena itu organisasi harus dapat memperhatikan tingkat pendidikan masyarakat dilingkungannya, tingkat pendapatan masyarakat, serta tanggap dalam merespon setiap perubahan yang terjadi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan guna mengetahui pencapaian efektivitas organisasi dari kriteria pencapaian tujuan, diperoleh hasil wawancara bahwa kurun waktu dan sasaran yang konkrit telah terlaksana sesuai dengan target atas realisasi penerimaan tahun sebelumnya, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti di lapangan sebagai berikut :

#### Informan 3

“Tujuan dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah adalah untuk mengimplementasikan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat dan daerah, guna menggali potensi yang ada untuk meningkatkan pendapatan daerah, yang akan digunakan untuk membangun daerah. Waktu yang dipakai dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah berdasarkan tahun series, yang berlaku mulai januari sampai desember tahun berjalan. Melalui penggalian sumber-sumber pendapatan daerah dan pendapatan lainnya dengan sasaran untuk meningkatkan penerimaan daerah. Selain itu kemampuan untuk bisa melaksanakan program optimalisasi penerimaan daerah sudah jelas regulasinya, masalahnya bagaimana regulasi ini diefektifkan penyelenggaraannya sebaik mungkin setiap tahunnya. Misalnya di targetkan 10 tidak akan mencapai 10 kalau tidak efektif yang bertugas melakukan penagihan sesuai dengan waktu pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah yang telah ditetapkan. Kemudian yang menjadi kendala paling umum adalah kesadaran masyarakat kita untuk melakukan pembayarannya”.

#### Informan 4

“Tujuan program optimalisasi penerimaan daerah adalah karena ini merupakan tupoksi dari organisasi BP2RD, dimana program optimalisasi pendapatan daerah adalah salah satu tugas pokoknya. Selain itu untuk meningkatkan PAD lebih ke proses pelayanannya dan penguatan system pungutan sumber-sumber PAD, melalui monitoring pemungutan, penagihan pajak dan retribusi, penyediaan karcis sebagai media pemungutan, penagihan pajak dan

retribusi, penyediaan karcis sebagai media pungutan retribusi, dan melakukan penyuluhan, sosialisasi dalam upaya meningkatkan kesadaran wajib pajak dan wajib retribusi, sehingga tujuan dari pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah dapat tercapai sesuai dengan harapan”.

#### Informan 6

“Tujuan program optimalisasi penerimaan daerah adalah selain tugas pokok juga untuk meningkatkan penerimaan pendapatan daerah dengan cara menagih pembayaran pajak yang telat jatuh tempo kepada wajib pajak yang ada di kabupaten bulungan sesuai dengan tupoksi bidang penagihan”.

#### Informan 7

“Tercapainya tujuan program optimalisasi penerimaan daerah adalah dilihat dari seberapa besarnya capaian realisasi penerimaan atas target yang telah ditetapkan. Dimana target yang ditetapkan terdiri dari 11 jenis pajak daerah dan 3 jenis retribusi daerah, harapannya semuanya dapat tercapai 100%.”

Dari empat informan di atas, dapat diartikan bahwa pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah mempunyai beberapa tujuan antara lain : pertama, untuk mengimplementasikan kebijakan pemerintah terkait dengan pengelolaan pendapatan daerah. Dimana BP2RD sebagai lembaga milik pemerintah didirikan atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai, sebagai tempat pelaksanaan kebijakan pemerintah untuk melayani masyarakat dalam hal perpajakan. Kedua, sebagai Tupoksi BP2RD. Hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan yang ditindak lanjuti dengan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 58

Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan, yang mengatakan tugas BP2RD adalah Membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah di bidang keuangan yang meliputi pengelolaan pajak dan retribusi daerah. Ketiga, untuk meningkatkan penerimaan pendapatan daerah. Dimana BP2RD mempunyai tanggungjawab langsung terhadap realisasi beberapa penerimaan pajak daerah, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009, Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2011 dan disesuaikan dengan kebijakan Otonomi Daerah. Keempat, BP2RD meningkatkan PAD melalui pengawasan/monitoring pemungutan, melakukan optimalisasi penagihan pajak daerah dan retribusi daerah, melakukan penyuluhan dan sosialisasi dalam upaya meningkatkan kesadaran wajib pajak dan retribusi, sasarannya kepada masyarakat perdesaan yang kurang paham tentang proses pemungutan hasil pajak dan retribusi dan juga kepada petugas pelaksana pemungutan.

Hal ini didukung dengan pernyataan yang diungkapkan oleh informan dalam hal sasaran yang akan dicapai, sebagaimana hasil wawancara berikut :

#### Informan 4

“Target atau sasaran program optimalisasi optimalisasi penerimaan daerah adalah Peningkatan Penerimaan

Pendapatan Daerah dilihat dari laporan realisasi penerimaan pendapatan daerah, dimana untuk pajak daerah laporan realisasinya dikelola oleh BP2RD dan untuk retribusi laporan realisasinya dikelola oleh OPD terkait yang sudah diberikan kewenangan oleh Bupati dalam mengelola retribusi.”

#### Informan 7

“Jadi dasar hukum pengelolaan pendapatan daerah disini adalah Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Kemudian Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pajak-Pajak Daerah. Itu yang menjadi acuan kita dalam melaksanakan pengelolaan pendapatan daerah, sehingga sasaran yang ingin dicapai dapat terwujud karena sudah ada payung hukumnya”.

#### Informan 8

“Saat ini yang menjadi acuan kita dalam bekerja adalah Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat daerah, Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan yang ditindak lanjuti dengan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan. Diharapkan dapat mencapai sasaran yang diinginkan yaitu peningkatan penerimaan daerah”.

#### Informan 9

“Kalau kita lihat wilayah kabupaten bulungan terdiri dari 10 kecamatan, itu memiliki potensi yang berbeda-beda dan masyarakat yang ada dikecamatan-kecamatan tersebut belum sepenuhnya mengetahui tentang perpajakan, untuk itu agar potensi yang ada itu dapat digali, maka perlu diadakannya Pendataan Potensi Wajib Pajak/Retribusi Daerah, dimana masyarakat merupakan target utama dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah”.

Dari empat informan di atas, dapat diartikan bahwa pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah mempunyai beberapa sasaran yang dapat dilihat dari laporan

realisasi penerimaan daerah setiap tanggal 31 desember setiap tahunnya, didalam laporan itu akan terlihat 11 jenis berapa pencapaian target untuk semua jenis pajak dan retribusi, baik itu yang dikelola oleh BP2RD atau pun OPD terkait. Sasaran konkrit pengelolaan pendapatan daerah masyarakat sebagai wajib pajak yang ada di wilayah Kabupaten Bulungan. Sebelum menetapkan pajak, BP2RD telah mengadakan sosialisasi atau penyebaran informasi kepada masyarakat sebagai wajib pajak agar mendaftarkan kepemilikan / usaha yang dimilikinya ke bagian pelayanan perpajakan di BP2RD. Dimana target program optimalisasi pendapatan ini adalah masyarakat sebagai wajib pajak. Serta dasar hukum dari kegiatan pengelolaan pendapatan daerah adalah Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 dan juga Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2011. Optimalisasi penerimaan daerah yang dilakukan oleh BP2RD mempunyai landasan hukum sehingga menjadi jelas tugas yang dilaksanakan. Dalam hal pelaksanaannya berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 serta Peraturan Bupati Bulungan Nomor 58 Tahun 2016.

Efektifitas secara umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil yang dikaitkan dengan efisiensi, walaupun keduanya berbeda. Efektivitas menekankan kepada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat bagaimana cara mencapai

hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara input dan outputnya. Efektivitas penerimaan pendapatan daerah dapat dilihat dengan membandingkan antara realisasi penerimaan dengan target penerimaan yang sudah ditetapkan sesuai target. Karena penelitian ini ingin melihat pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah khususnya potensi penerimaan pajak daerah, dengan melihat acuan target yang dikeluarkan oleh BP2RD. Untuk efektivitas penerimaan pajak daerah periode 2013-2017, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.4**  
Laporan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah  
Kabupaten Bulungan Dari Tahun 2013-2017

TAHUN	TARGET	REALISASI
2013	2.192.751.806,90	4.180.105.600,60
2014	4.066.000.000,00	6.929.462.988,94
2015	7.109.975.200,00	11.109.975.200,00
2016	7.024.290.500,00	15.769.221.352,15
2017	10.151.150.000,00	33.734.827.198,22

Sumber Data : BPPRD Kabupaten Bulungan Tahun 2017

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa realisasi penerimaan pajak daerah Kabupaten Bulungan periode tahun 2013 sampai dengan 2017, penyusunan target tertinggi pada tahun 2017 sebesar Rp. 10.151.150.000,00 dan target terendah pada tahun 2013 sebesar Rp. 2.192.751.806,90. Sedangkan realisasi penerimaan pajak daerah tertinggi pada tahun 2017 sebesar Rp. 33.734.827.198,22 dan realisasi penerimaan terendah pada tahun 2013 sebesar Rp. 4.180.105.600,60. Terjadinya kenaikan efektivitas ini disebabkan karena penyusunan target

oleh BP2RD Kabupaten Bulungan berdasarkan atas realisasi penerimaan tahun sebelumnya, seharusnya target penerimaan didasarkan atas prediksi terhadap rencana potensi riil penerimaan yang akan datang. Dimana masa target dan realisasi penerimaan pajak daerah dihitung berdasarkan penerimaan dalam satu tahun berjalan (tahun kalender).

b. Integrasi

Selain pencapaian tujuan diatas terdapat kriteria integrasi dan adaptasi dalam pencapaian efektivitas. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang berasal dari pejabat BP2RD dan wajib pajak untuk mengetahui pencapaian efektivitas dari kriteria integrasi, sebagaimana dikemukakan oleh (Nazamudin, dalam Claude, 1994:13), menyatakan bahwa integrasi merupakan pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan consensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi merupakan proses sosialisasi. Dari hasil wawancara dengan informan, diperoleh hasil bahwa sebagian besar informan telah mengetahui sosialisasi penerimaan pajak daerah baik dari aturanyang diberikan oleh BP2RD maupun dari media masa. Pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah mauoun PBB-P2 tentu memerlukan sosialisasi agar semua pihak terkait dapat mengetahui hal tersebut, karena sosialisasi sangat

berperan dalam rangka peningkatan PAD. Dengan memperhatikan hal tersebut, maka BP2RD melakukan sosialisasi yang dimulai dari lingkungan internal pemerintah daerah melalui Lurah/Kepala Desa, Camat petugas pemungut dan petugas lainnya, bank-bank penerima pembayaran serta instansi terkait seperti BPN.

Selain kepada pihak yang telah disebutkan pihak yang paling penting untuk mengetahui hal tersebut adalah masyarakat sebagai wajib pajak. BP2RD telah melakukan sosialisasi kepada masyarakat dengan berbagai cara diantaranya melalui media cetak seperti surat kabar, memasang papan himbuan pembayaran pajak di tempat-tempat umum, menyebarkan dan menempatkan leaflet/brosur mengenai PBB di tempat-tempat pelayanan masyarakat seperti kantor kelurahan/desa dan kantor kecamatan serta melakukan turun langsung ke masyarakat untuk memberikan penjelasan langsung melalui petugas pemungut yang telah ditunjuk langsung oleh BP2RD pada kecamatan yang telah diatur dalam SK BP2RD.

Dengan adanya sosialisasi tersebut, diharapkan masyarakat akan ikut berpartisipasi dalam mendukung suksesnya pengakihan PBB-P2 ini. Dukungan masyarakat tentu merupakan hal yang sangat penting karena masyarakatlah yang menjadi subjek atau wajib pajak dalam pemungutan PBB-P2 ini

dan dengan partisipasi masyarakat dapat meningkatkan PAD di Kabupaten Bulungan, sebagaimana hasil wawancara berikut :

#### Informan 3

“Proses pelaksanaan sosialisasi program optimalisasi penerimaan daerah dengan maksud untuk eningkatan kesadaran masyarakat sebagai wajib pajak, melalui penyuluhan dan sosialisasi pajak daerah dan retribusi daerah pada masyarakat, serta pembinaan dan penertiban pada wajib pajak daerah, melalui suatu perencanaan yang matang. Selain itu BP2RD juga mengadakan kerjasama dengan OPD terkait dalam hal penerimaan retribusi daerah dan dengan DJP KPP Pratama dalam hal pendampingan pengelolaan PBB-P2 juga dengan dua bank sebagai tempat pembayaran pajak. Komunikasi/koordinasi juga dilakukan BP2RD dengan mengadakan rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke OPD ke pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten mengenai pajak/retribusi dan jenis-jenis pendapatan daerah lainnya baik mengenai regulasi maupun pelaksanaannya agar dapat meningkatkan pendapatan daerah. Dimana kegiatan ini juga dilaksanakan sebagai penunjang kelancaran tugas dalam rangka melaksanakan teknis operasional atau tentang penjabaran peraturan perundang-undangan serta kebijakan dari instansi yang lebih tinggi guna persamaan persepsi”.

#### Informan 4

“Untuk menentukan apa saja yang akan disosialisasikan telah dilakukan diskusi dengan bidang-bidang yang ada, yaitu bidang pendataan, bidang pembukuan, bidang penagihan dan bidang pendapatan. Ada pertemuan untuk menentukan apa saja yang akan disosialisasikan sesuai dengan kondisi saat ini. Selain itu komunikasi/koordinasi secara sinergis juga dilakukan kepada OPD terkait pengelola PAD. Melihat bahwa tiap tahunnya ada saja OPD yang tidak dapat mencapai target realisasi yang telah di targetkan yang dapat mengakibatkan PAD tidak meningkat, walaupun secara umum sudah tercapai namun dari segi per item jenis pajak/retribusi daya yang tidak mencapai target”.

### Informan 5

“Jadi dalam melaksanakan kegiatan konsensus dan komunikasi ini kita melakukan kesepakatan bersama dan komunikasi dengan kepala wilayah kecamatan, kelurahan dan desa, untuk mengetahui potensi apa saja yang ada di wilayahnya, yang perlu dilakukan penggalian lebih dalam guna peningkatan penerimaan daerah dimana penunjang keberhasilan pengelolaan pajak/retribusi untuk mengintensifkan PAD yaitu adanya kerjasama dengan pihak lain yang terkait/OPD dalam pengelolaan pajak/retribusi daerah serta bekerjasama dengan DJP KPP Pratama Tarakan dalam hal pendampingan pengelolaan PBB-P2. Selain itu komunikasi/koordinasi yang dilakukan terkait pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah adalah mengadakan rapat-rapat dan konsultasi dengan OPD terkait penjabaran peraturan perundang-undangan untuk mendapatkan hasil kesepakatan bersama guna meningkatkan pendapatan daerah”.

### Informan 8

“Ada tim sosialisasi yang bertugas untuk menyebarkan informasi tentang perpajakan, yang akan mendatangi langsung wajib pajak yang ada di kecamatan, kelurahan dan desa se kabupaten bulungan, selain itu adanya komunikasi/koordinasi yang baik antara beberapa pihak terkait dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengelolaan meski tidak secara keseluruhan pihak-pihak tersebut dilibatkan hanya dalam beberapa bidang tertentu. Contohnya komunikasi antara BP2RD, Bidang akuntansi BPKAD dan Bidang perencanaan Bappeda.”

### Informan 10a

“saya tidak tahu mengenai peraturan apa yang mengatur pajak/retribusi daerah, yang saya tahu setiap bulan saya harus rutin membayar pajak karena itu adalah kewajiban kami selaku pengelola cafe.”

### Informan 10b

“Saya tidak tahu dan tidak mengerti tentang undang-undang yang mengatur pajak/retribusi karena saya kuliah bukan jurusan hokum jadi saya tidak mengerti. Tugas kami sebagai pemilikhanya membayar pajak 10% dari penghasilan seperti yang telah ditetapkan.”

**Informan 10c**

“yang saya ingat sosialisasi dari petugas pajak pernah ada, namun sangat jarang.”

**Informan 10d**

“Kalau masalah sosialisasi langsung kepada masyarakat, kami dari petugas pajak biasa adakan sosialisasi, namun tidak rutin”.

**Informan 10e**

“Yang saya tahu tidak pernah ada sosialisasi mengenai UU dan peraturan-peraturan yang mengatur pajak”.

**Informan 10f**

“Saya tidak mengetahui adanya sosialisasi, dan saya mengetahuinya pada saat mengurus surat keterangan di Kelurahan, bapak lurah memberitahu saya kalau ada sosialisasi perpajakan, dan mengharapkan dapat hadir pada waktu sosialisasi tersebut”.

Berdasarkan wawancara dengan informan diatas dapat dilihat bahwa kegiatan sosialisasi dan koordinasi harus direncanakan dulu sebelumnya, kegiatan apa yang akan di laksanakan, apakah sosialisasi tentang pendataan, penagihan, pendapatan atau monitoring, berapa lama waktu pelaksanaannya, semua itu dilakukan rapat terlebih dahulu. Banyak prosedur yang harus dilalui sebelum dilaksanakan kegiatan sosialisasi program optimalisasi penerimaan daerah tersebut. Kegiatan sosialisasi melalui banyak proses, awalnya kegiatan direncanakan dan disusun berdasarkan rapat bersama bidang-bidang yang ada. Kemudian setelah rapat bersama tersebut maka hasilnya akan menjadi rencana program yang

akan dilaksanakan. Koordinasi yang dilakukan bukan hanya dengan internal BP2RD, koordinasi juga dilakukan dengan beberapa OPD terkait untuk membantu dalam proses pengembangan objek pajak / retribusi daerah. Koordinasi / komunikasi yang baik akan membentuk suatu kemitraan kerja antar OPD dengan baik pula sehingga dapat meningkatkan PAD.

Adapun bentuk koordinasi lainnya dalam melaksanakan kegiatan konsensus (kesepakatan bersama) serta menjalin komunikasi untuk peningkatan koordinasi melalui koordinasi dengan pemerintah pusat dan provinsi, aparat desa/kelurahan, kecamatan, dan instansi terkait lainnya di bidang pendapatan daerah dalam hal pengendalian operasional. Untuk menghubungkan kepala wilayah kecamatan, kelurahan dan desa, dimana BP2RD telah menjalin komunikasi dan juga kerjasama, sehingga BP2RD dapat langsung menjalankan program peningkatan koordinasi. Pernyataan informan tersebut diatas didukung dengan dokumentasi foto sosialisasi, kesepakatan bersama dan komunikasi. Sosialisasi yang dilakukan adalah secara langsung mendatangi kecamatan, kelurahan, desa di wilayah kabupaten bulungan.

Sehubungan dengan tingkat pengetahuan wajib pajak akan peraturan pajak, tampaknya sebagian besar wajib pajak tidak mengetahui dan tidak mengerti akan peraturan/Undang-undang yang mengatur pajak/retribusi daerah, baik itu UU no 28 Tahun

2009 maupun Perda Kabupaten Bulungan No 9 Tahun 2011. Salah satu upaya yang dilakukan oleh BP2RD terkait kurangnya pengetahuan wajib pajak akan peraturan pajak adalah dengan melakukan penyuluhan dan sosialisasi mengenai peraturan pajak, tata cara pemungutan pajak, sanksi-sanksi administrasi dan lain-lain.

Dapat diartikan bahwa di Kabupaten Bulungan khususnya di kecamatan/kelurahan/desa, pelaksanaan penyuluhan dan sosialisasi dari petugas pajak terhadap masyarakat (wajib pajak) mengenai peraturan pajak, tata cara pemungutan pajak, sanksi-sanksi administrasi dan lain-lain, masih sangat jarang dan hamper tidak pernah terdengar oleh masyarakat. Oleh sebab itu masih banyak masyarakat sebagai wajib pajak yang belum mengerti bahkan belum paham tentang peraturan-peraturan pajak itu sendiri. Walaupun sosialisasi jarang dilakukan, namun pelaksanaan sosialisasi terjadi karena adanya kerjasama dan komunikasi antara BP2RD dengan pihak kecamatan, kelurahan dan desa, serta diharapkan masyarakat dapat mengikuti sosialisasi tersebut. Sebab selama ini masyarakat kurang memahami hal-hal yang berhubungan dengan perpajakan dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah.



**Gambar 4.2**  
**Sosialisasi Peraturan Perundang-undangan Tentang Pajak Daerah Di Kelurahan Tanjung Selor Timur Kecamatan Tanjung Selor Pada Bulan April 2017**



**Gambar 4.3**  
**Rapat Koordinasi Capaian Target dan Realisasi Penerimaan Daerah Triwulan II Bersama OPD Terkait Pada Bulan Juli 2017**



Gambar 4.4  
Pembahasan Pelaksanaan Penerimaan Daerah bersama petugas pajak dan bendahara penerimaan OPD Terkait Pada Bulan Agustus 2017

Hasil temuan dilapangan menunjukkan dalam efektivitas organisasi dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah, dapat dinyatakan bahwa didalam organisasi penerimaan pajak daerah ini membutuhkan pihak lain untuk terlibat serta membantu dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan, baik dalam bentuk sosialisasi maupun dalam bentuk praktik langsung sesuai dengan kapasitasnya sebagai pengelola penerimaan daerah.

Berdasarkan hasil wawancara dan gambar diatas jika dilihat dari pengukuran efektivitas integrasi dalam hal proses sosialisasi yang dilakukan oleh BP2RD dalam pelaksanaan program penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan daerah telah tersampaikan kepada wajib pajak maupun pemerintah di

kecamatan/kelurahan/desa dengan baik, walaupun demikian para informan mengungkapkan bahwa masih terdapat kendala yang dihadapi, yaitu :

- 1) Kurangnya pemahaman, kepatuhan dan partisipasi masyarakat dalam memenuhi kewajibannya sebagai wajib pajak.
- 2) Mudah berubahnya peraturan yang mengatur perpajakan daerah yang mengakibatkan penerimaan pajak daerah kurang maksimal.

c. **Adaptasi**

Untuk pencapaian efektivitas dari kriteria adaptasi, (Duncan dalam Steers, 1985:53), menyatakan bahwa adaptasi adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk menyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Adaptasi terdiri dari beberapa faktor yaitu SDM dan sarana prasarana. Pencapaian kriteria adaptasi dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan, peneliti telah melakukan wawancara kepada informan guna mengetahui tingkat penyesuaian diri yang dilakukan untuk menyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya, dimana hal ini dapat diukur dengan

peningkatan SDM dan sarana prasarana yang dimiliki, dengan hasil wawancara sebagai berikut :

#### Informan 3

“Proses perubahan di lingkungan sekitar, menyesuaikan dengan perubahan produk hukum. Seperti belum berubahnya tarif produk hukum yang berkaitan dengan optimalisasi penerimaan daerah, seperti perubahan tarif retribusi daerah khususnya pemakaian kekayaan daerah dimana tarifnya sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi saat ini, yang dapat dijadikan acuan kerja sehingga memudahkan untuk melakukan upaya peningkatan kemampuan organisasi dalam mengelola pendapatan daerah. Untuk itu pemerintah daerah membantu peningkatan PAD dengan membuat suatu kebijakan melalui Perda pelimpahan kewenangan pengelolaan penerimaan retribusi daerah dalam hal perubahan tariff retribusi, dimana saat ini perdanya masih dalam tahap proses. Selain itu SDM sangat menunjang peningkatan PAD, namun kualitas SDM kita ini menurut saya masih kurang. Hal ini ditandai dengan masih adanya data ganda wajib pajak, adanya wajib pajak yng sudah tidak berdomisili ditempat tinggal sebelumnya sehingga menghambat proses penagihan, dan masih seringnya terjadi kebocoran pajak dan retribusi daerah. Bukan dalam hal pendataan saja kualitas dalam pengoperasian sarana dan prasarana dalam hal teknologi pemungutan masih kurang”.

#### Informan 4

“Karena kondisi yang ada saat ini dimana harga-harga kebutuhan semakin tinggi, sementara tarif retribusi pemakaian kekayaan daerahnya masih rendah itu sudah tidak sesuai lagi. Contoh peminjaman kursi plastik yang masih menggunakan tarif 500 rupiah per buah, sementara saat ini jika kita meminjam diswasta sudah mencapai 3.000 rupiah per buah. Maka perlu diadakan perubahan perda tentang tarif retribusi daerah khusus pemakaian kekayaan daerah, dan sekarang masih diposes perdanya. Untuk itu SDM dan sarana prasarana sangat diperlukan untuk meningkatkan penerimaan daerah.”

### Informan 7

“Terkait sarana prasarana dan SDM, dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah oleh BP2RD dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat sudah memadai, namun secara umum masih perlu ditingkatkan lagi jumlahnya khususnya untuk petugas pemungut pajak yang saat ini sangat kurang jumlahnya. Kepala BP2RD sudah menunjuk langsung di setiap kecamatan untuk menjadi petugas penagih, namun beberapa diantaranya kadang melakukan kecurangan dalam pemungutan jadi diberhentikan. Sangat sulit menunjuk petugas pemungut dengan kualifikasi yang baik. Jika terjadi seperti ini penagihan diambil alih oleh camat atau lurah untuk tidak menghambat pungutan yang masuk ke kas daerah”.

### Informan 9

“Sudah baik, jadi kategorinya kan hasil akhir yang ingin dicapai. Di sini kita sudah ada komputer khusus PBB dan PAD sudah baik serta ada petugas yang ahli perpajakan. Dimana jika ada wajib pajak yang datang untuk mengurus masalah perpajakan sudah bisa kita layani. Yang penting hasil akhirnya dapat terproses sampai selesai.”

### Informan 10a

“Menurut saya, prasarana dan SDM seperti komputer yang ada sudah baik. Ruang pelayanan juga sudah baik dan nyaman dalam pelaksanaannya, serta petugas yang professional dibidangnya”

### Informan 10b

“Menurut saya, prasarana dan SDM seperti komputer yang ada sudah baik. Ruang pelayanan juga sudah baik dan nyaman dalam pelaksanaannya, serta petugas yang professional dibidangnya”

### Informan 10c

“Fasilitas dan petugas disini sangat baik, untuk mempercepat proses pengurusan perpajakan.”

#### Informan 10d

“Menurut saya prasarana dan SDM yang ada disini sudah baik. Seperti sudah ada computer dan petugas yang sudah siap, jadi lebih mudah dalam mengurus perpajakannya”.

#### Informan 10e

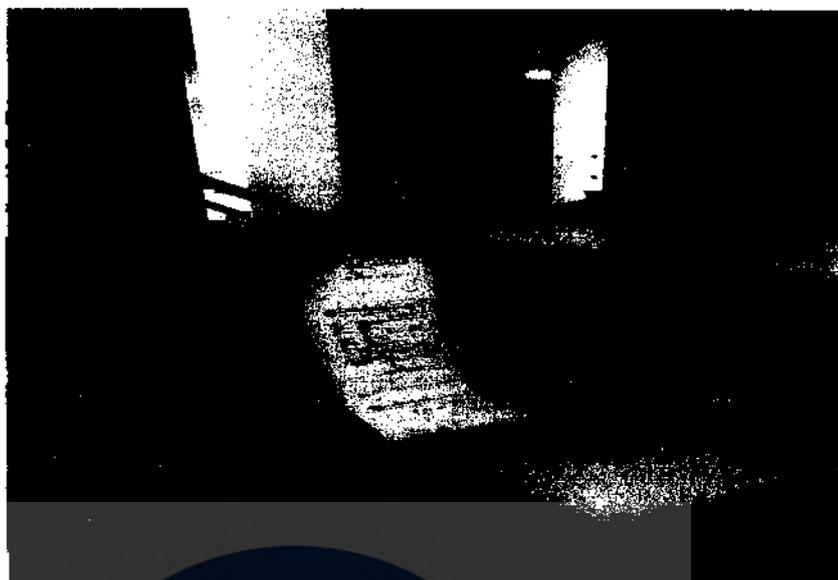
“Belum memadai sih menurut saya, yang pertama untuk peralatan komputer yang hanya 2 buah, sementara wajib pajak yang dilayani banyak. Yang kedua ruangan pelayanan yang sempit, sehingga membuat wajib menjadi tidak nyaman.”

#### Informan 10f

“Kalau untuk sarana-prasarana saya berharap computer dapat ditambah, 2 komputer digunakan untuk banyak orang. Jadi kurang efektif menurut saya.”

Berdasarkan wawancara dengan informan diatas dapat dilihat bahwa Organisasi BP2RD harus bisa menyesuaikan diri dengan perubahan produk hukum, seperti diketahui saat ini pembangunan di Kabupaten Bulungan sangat pesat, namun pendapatan dari sector retribusi daerah khususnya pemakaian kekayaan daerah, masih menggunakan perda lama yaitu Perda No 18 Tahun 2013 tentang pelimpahan kewenangan pengelolaan retribusi daerah, dimana tarif pemungutan retribusinya sangat rendah dan sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi saat ini. Contoh peminjaman kursi plastik yang masih menggunakan tarif 500 rupiah per buah, sementara saat ini jika kita meminjam di swasta sudah mencapai 3.000 rupiah per buah. Sehingga perlu dilakukan perubahan tarif produk hukum yang berkaitan dengan optimalisasi pendapatan daerah. Untuk itu pemerintah daerah

membantu peningkatan PAD dengan membuat suatu kebijakan melalui Perda pelimpahan kewenangan pengelolaan penerimaan retribusi daerah dalam hal perubahan tarif retribusi, dimana saat ini perdanya masih dalam tahap proses. Berhubungan dengan proses adaptasi juga dilihat dari sarana dan prasarana yang digunakan. Sarana prasarana dan SDM yang dimiliki oleh BP2RD sendiri untuk melaksanakan program optimalisasi penerimaan daerah bahwa sarana prasarana dan SDM belum memadai. Keberadaan komputer, tempat pelayanan dan loket pembayaran pajak daerah serta didukung oleh SDM yang berkualitas dan kurang jumlahnya, sangat diperlukan penambahan membantu wajib pajak dalam mengurus hal-hal yang berhubungan dengan perpajakan, khususnya dalam hal memungut pembayar pajak sehingga dapat meningkatkan penerimaan pendapatan daerah. Selain itu tersedianya peralatan komputer untuk pelayanan optimalisasi penerimaan daerah sangatlah penting, karena memudahkan wajib pajak dalam mengurus perpajakan dan lebih efektif. Begitu juga dengan ruang pelayanan yang digunakan, wajib pajak mengharapkan ada tambahan ruangan sehingga menjadi luas dan dapat menciptakan suasana yang harmonis dan nyaman.



Gambar 4.5

SDM dan sarana prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah.

Berdasarkan hasil wawancara dan gambar diatas jika dilihat dari pengukuran efektivitas adaptasi dalam hal SDM, sarana dan prasarana yang mendukung BP2RD dalam pelaksanaan program penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan terhadap peningkatan SDM dan sarana prasarana, sebagian besar SDM sudah ada walaupun masih terbatas sedangkan untuk sarana prasarana pendukung dalam menyelaraskan lingkungan masih terkesan sangat minim bahkan untuk petugas teknis pemungut pajak belum memiliki kendaraan dinas lapangan.

Melihat hasil temuan dilapangan dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah yang ada di BP2RD Kabupaten Bulungan bila dihubungkan dengan adaptasi lingkungan yang telah dilakukan bahwa kondisi sosial budaya

yang ada di Kabupaten Bulungan belum tertalu mendukung terhadap usaha untuk meningkatkan pendapatan pajak daerah. Karena perilaku masyarakatnya cenderung menghindari pajak, bukan merasa bahwa pajak daerah adalah tanggung jawab mereka juga sebagai wajib pajak.

Dalam pencapaian efektivitas organisasi dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah periode 2013 sampai dengan 2017 belum efektif, hal ini disebabkan oleh:

- a. Pencapaian tujuan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir dari segi pencapaian target sudah tercapai, namun masih kurangnya pendekatan/usaha atas hasil pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya untuk lebih menekankan kedekatan kepada masyarakat agar lebih mengerti tentang peran dan tanggung jawab dalam pembayaran pajak daerah, dengan kurangnya pendekatan kepada masyarakat tersebut itulah yang dikatakan belum efektif.
- b. Kurangnya pemahaman, kepatuhan dan partisipasi masyarakat dalam memenuhi kewajibannya sebagai wajib pajak, untuk itu perlu peningkatan intensitas sosialisasi kepada masyarakat.
- c. Kemampuan jumlah dan petugas dilapangan dalam hal pendataan dan penagihan pajak daerah, untuk itu diperlukan penambahan SDM dan peningkatan

kemampuan petugas melalui pendidikan dan pelatihan, peningkatan pembinaan dan pendamping teknis serta secara berkala melakukan evaluasi terhadap efektivitas petugas lapangan, serta keterbatasan sarana prasarana pendukung dilapangan untuk mengawasi, mendata dan melakukan pemungutan pajak daerah.

## 2. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Organisasi BP2RD Dalam Pelaksanaan Program Optimalisasi Penerimaan Daerah

### a) Faktor Pendukung

Dalam melaksanakan program optimalisasi penerimaan daerah yang dilakukan oleh BP2RD untuk meningkatkan pendapatan daerah, berdasarkan data-data yang diberikan oleh BP2RD, maka peneliti melihat ada beberapa faktor yang mendukung efektivitas organisasi, antara lain :

#### 1) Sumber Daya Manusia

SDM yang baik akan menjadi faktor pendukung dalam setiap pencapaian tujuan organisasi. Perangkat organisasi BP2RD yang professional pasti akan mendukung misi peningkatan kualitas pelayanan. SDM menjadi faktor pendukung juga karena pelaksanaan kegiatan sehari-hari yang dilakukan pegawainya. Jika kualitas sumber daya manusia masih buruk maka kualitas pelayanan pasti juga buruk. Jadi penyiapan SDM yang

baik akan membantu mewujudkan visi dan misi dari organisasi. Sehingga mempermudah dalam melaksanakan tujuan badan yang salah satunya adalah mengoptimalkan PAD khususnya pajak daerah.

2) **Kerjasama Antar Bidang / Instansi**

Kerjasama antar bidang dalam satu badan akan mempermudah dalam pekerjaan, pelayanan kepada masyarakat yang bisa menjadi koordinasi sebagai badan yang menghasilkan PAD. Kerjasama antar instansi diperlukan untuk mendukung pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah dan tidak terjadi tumpang tindih antara OPD lain dalam pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah.

3) **Hubungan Kemitraan dengan masyarakat**

Upaya yang diterapkan melalui perjalinan kemitraan dengan masyarakat juga menjadi faktor pendukung. Penjalinan kemitraan memang strategi yang menarik karena masyarakat akan merasa diperhatikan sebagai wajib pajak. Hal ini membuat masyarakat untuk membayar kewajiban perpajakannya dengan mudah tanpa harus dipaksa.

4) **Partisipasi dari KPP Pratama Tarakan, BPN dan Bank-Bank**

Tingkat keberhasilan program dipengaruhi oleh faktor Internal dan eksternal. Adanya dukungan pihak eksternal terkait seperti KPP Pratama Tarakan, BPN yang siap berkoordinasi dan memberikan informasi, saran, masukan dan pertimbangan terhadap jalannya pengelolaan pajak daerah khusus PBB P2, serta dukungan Bank BRI dan Bankaltimtara yang siap membantu dalam hal penyediaan fasilitas sebagai tempat pembayaran dan pemungutan pajak daerah dan PBB P2, yang tentunya akan memperlancar proses pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah.

b) **Faktor Penghambat**

Dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah, memang akan selalu mendapatkan masalah dan hambatan, tetapi sejauh ini sebagian besar hambatan tersebut masih bisa teratasi, baik yang dilatasi oleh BP2RD sendiri maupun dengan bantuan dari pihak lain seperti DJP (Direktorat Jenderal Pajak). Adapun hambatan-hambatan yang masih dihadapi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah, antara lain :

1) **Kesadaran Masyarakat Untuk Membayar pajak**

Kesadaran masyarakat Kabupaten Bulungan untuk membayar pajak masih rendah sehingga mempengaruhi

jumlah pendapatan. Untuk itu BP2RD melakukan sosialisasi melalui media cetak maupun elektronik dan penagihan langsung di lapangan, semua dilakukan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat untuk membayar pajak.

## 2) Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi mempengaruhi kemampuan masyarakat untuk membayar pajak daerah. Kondisi ekonomi yang rendah akan menyulitkan masyarakat untuk sekedar membayar pajak. Jadi kesadaran untuk membayar pajak, tidak akan berguna karena kondisi ekonominya tidak memungkinkan untuk membayar pajak. Kondisi Kabupaten Bulungan saat ini berkembang ternyata belum berhasil meningkatkan kondisi ekonomi masyarakat karena masih banyak yang berpenghasilan rendah dan kesulitan untuk membayar pajak.

## 3) Dasar tarif pajak retribusi daerah yang pada Peraturan Pemerintah Kabupaten Bulungan tidak sesuai dengan kondisi saat ini. Untuk itu perlu adanya peninjauan ulang perda pajak dan retribusi daerah.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Efektivitas organisasi BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah di Kabupaten Bulungan dapat dilihat dari pencapaian tujuan, Integrasi dan adaptasi. Dalam hal kriteria pencapaian tujuan ditinjau dari aspek kurun waktu pencapaiannya ditentukan dan aspek sasaran merupakan target yang konkrit, dimana pencapaian tujuan dalam mengukur efektivitas organisasi dilaksanakan antara periode 2013–2017, dengan hasil pencapaian target penerimaan pajak daerah periode 2013–2017 sudah efektif, namun masih kurangnya pendekatan/usaha atas hasil pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya untuk lebih menekankan kedekatan kepada masyarakat agar lebih mengerti tentang peran dan tanggung jawab dalam pembayaran pajak daerah, dengan kurangnya pendekatan kepada masyarakat tersebut itulah yang dikatakan belum efektif.

Untuk kriteria integrasi ditinjau dari aspek proses sosialisasi, dimana dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi sangat diperlukan sosialisasi secara terus menerus mengenai perpajakan dengan harapan dari sosialisasi akan dihasilkan pemahaman akan perpajakan dan dapat meningkatkan penerimaan pendapatan daerah dari sektor pajak dan retribusi daerah. Pengintegrasian terjadi karena adanya proses saling membutuhkan, saling memuaskan dan saling menguntungkan. Melalui tujuan dan sasaran yang ada di dalam BP2RD Kabupaten Bulungan akan memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Pegawai akan berkerja dengan tekun karena

adanya motivasi dari organisasi. Sehingga pengintegrasian didalam sebuah organisasi sangat penting dari sekian banyak hal penting lainnya dalam sebuah organisasi. Selain itu kurangnya pemahaman, kepatuhan dan partisipasi masyarakat dalam memenuhi kewajibannya sebagai wajib pajak, dengan kurangnya intensitas sosialisasi kepada perangkat daerah dan masyarakat tersebut itulah yang dikatakan belum efektif.

Berkaitan dengan kriteria adaptasi ditinjau dari aspek SDM dan sarana prasarana, dimana kemampuan peningkatan SDM masih kurang sehingga diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dari petugas penagih pajak dengan mengikutsertakan pada pendidikan dan pelatihan, serta pembinaan dan pendampingan dari instansi teknis secara berkala serta mengevaluasi pelaksanaan pemungutan pajak daerah. Dari aspek sarana prasarana, dapat dikatakan masih terbatas khususnya untuk dilapangan sebagai ujung tombak dilapangan berupa sarana kendaraan roda dua dan mobil lapangan. Selain itu, diperlukan peningkatan kemampuan penggunaan teknologi dalam peningkatan pendapatan daerah seperti sarana pendukung lapangan berupa komputer dan laptop. Dengan lebih mengetahui kondisi yang ada, adaptasi yang telah dilaksanakan untuk saat ini masih terbatas penentuan sosialisasi kepada masyarakat agar mereka taat dan patuh akan kewajibannya membayar pajak yang telah ditetapkan sebelumnya. Kurangnya jumlah dan kemampuan petugas dilapangan dalam hal pendataan dan penagihan pajak daerah, serta keterbatasan sarana prasarana pendukung dilapangan untuk mengawasi, mendata dan melakukan pemungutan pajak daerah, dengan

kurangnya SDM dan sarana prasarana tersebut itulah yang dikatakan belum efektif.

## **B. Saran**

Adapun saran yang dapat disampaikan untuk meningkatkan penerimaan daerah adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan kepada BP2RD untuk lebih memberikan pelatihan khusus terhadap SDM yang ada di BP2RD dengan melihat teknologi yang semakin canggih dan memanfaatkan potensi lokal serta sarana dan prasarana dalam pengelolaan PBB-P2 dan pajak daerah yang lainnya. Meningkatkan sosialisasi agar masyarakat lebih menyadari dan ikut serta membangun daerah melalui pembayaran pajak dan retribusi daerah, melakukan pengawasan dan pendataan wajib pajak, menerapkan sistem penghargaan dan hukuman terhadap aparaturnya atau instansi yang terlibat serta harus mengawasi dan mendata semua potensi pajak yang ada di wilayah Kabupaten Bulungan. Selain itu Pemerintah juga harus segera merevisi perubahan tarif dasar retribusi daerah yang dikelola oleh perangkat daerah terkait.
2. Dari hasil penelitian ini, dapat dijadikan salah satu referensi penelitian mengenai efektivitas organisasi, dan disarankan kepada peneliti lain, agar diteliti lebih lanjut dengan menggunakan teori atau kriteria lain tentang efektivitas organisasi yang relevan dengan keuangan daerah khususnya yang berkaitan dengan PAD. Selain itu penelitian ini dapat dikembangkan pula metode lain (metode kuantitatif) untuk

mempertajam kajian tentang efektivitas organisasi pada lingkungan organisasi yang berbeda sebagai pengembangan hasanah penelitian yang terus berkembang.



## DAFTAR PUSTAKA

### Referensi Buku :

- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur penelitian*, Yogyakarta, Rineka Cipta.
- Bernard, Inu Kencana Syafi'i. 2003. *Ekektivitas Organisasi*. Jakarta : Alex Media.
- Bedjo, Siswanto. 1990. *Efektivitas dan Implementasi*. Bandung : Bandar maju.
- Bohari H, 2012, *Pengantar Ilmu Hukum Pajak*, Jakarta, PT. Raja Grafindo.
- Bungin, Burhan. 2009. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Kencana.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1993, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Kedua, Cetakan Kedua*, Jakarta, Balai Pustaka.
- Dessler, Gary, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa : Eli Tanya, Penyunting Bahasa : Budi Supriyanto, Jakarta, Indeks.
- Devano dan Rahayu. 2006. *Perpajakan : Konsep, Teori dan Isu*, Jakarta : Kencana
- Daft, L. Richard. 2010. *Summary Theory and design*. Ebook.
- Gibson, Ivancevich, Donelly. 1985. *Organisasi, Jilid I*. Jakarta : Erlangga.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2010. *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika aditama
- Lubis, S. M, Hari & Husaini, Martani, 1987, *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*, Jakarta, Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : DPP AMP YKPN.
- Makmur.2011. *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung : Refika Aditama.
- Mardiasmo, 2013, *Perpajakan, Edisi Revisi*, Andi, Yogyakarta.
- Moelong, Lexy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Pasalong, Harbani. 2013. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.
- Patrio Sutopo. 2001. *Keefektifan Organisasi*. Universitas Diponegoro : Semarang.

- Robins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Sari, Diana. 2013. *Konsep Dasar Perpajakan*. Cetakan ke-1. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Seri Kajian Fiskal dan Moneter Edisi Khusus. 1996. *Pajak Kunci Kemmandirian Pembiayaan pembangunan*. Jakarta : PT. Bina Rena Pariwara.
- Sedermayanti. 2009. *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Siagian Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bandung. Bumi Aksara
- Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sumitro, Rochmad. 2007. *Azas dan Dasar Perpajakan*. Bandung : PT Eresco
- Sutopo H. B. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : Predana Media
- Steers M Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi Kaidah Perilaku*. Jakarta : Erlangga.
- Suparmako M, 2001, *Ekonomi Publik, Untuk Keuangan dan Pembangunan daerah*. Yogyakarta : Andi.
- Syamsi Ibnu. 2004. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Tika, P. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Referensi Undang-undang dan Peraturan :
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
- Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pajak-Pajak Daerah.
- Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan

**Peraturan Daerah Nomor 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan**

**Peraturan Bupati Bulungan Nomor 13 Tahun 2013 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Bulungan Di Bidang pemungutan Retribusi daerah Kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan.**

**Referensi Jurnal :**

**Amir Syarifudin Kiwang. David D. W. Pandie, dan Frans Gana. Analisis Kebijakan dan Efektivitas Organisasi Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Nusa Tenggara, Kupang.**

**Hanafi Muhammad. 2015. Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Keuangan dan Kekayaan Daerah Di Kabupaten Simeulue.**

**Hasfah. 2011. Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Bangka Barat.**

**Mirfandi. 2010. Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Di Kabupaten Bangka Tengah Dalam Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah.**

**Nazalyus. 2012. Efektivitas Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Statistik Kabupaten Bangka Belitung.**

**Rusli Isa. Efektivitas Organisasi kecamatan Dalam Pelayanan Publik Setelah Menjadi Perangkat Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo.**

**Utomo, Ari. 2013. Optimalisasi Penerimaan Pajak Hiburan Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (Studi Pada Pemerintah Kota Bandar Lampung Tahun 2011). Skripsi Tidak diterbitkan. Universitas Lampung Bandar Lampung.**

**[www.BPKP.go.id](http://www.BPKP.go.id)**

### PEDOMAN WAWANCARA

Wawancara adalah teknik mengumpulkan informasi dengan cara menanyakan beberapa pertanyaan terstruktur kepada responden, dalam hubungannya dengan pengukuran Efektifitas Organisasi, yaitu :

1. Kepala Badan dalam hal pengelolaan pajak dan retribusi daerah
2. Sekretaris dalam hal pemberian dukungan administrasi
3. Kabid P4 dalam hal pelaksanaan pendaftaran dan pendataan Wajib Pajak
4. Kabid Pendapatan dalam hal perumusan kebijakan teknis peningkatan penerimaan pendapatan daerah
5. Kabid Penagihan dalam hal pelaksanaan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya
6. Kasubbid Pembukuan dalam hal melaksanakan pencatatan penerimaan dan pembukuan pajak daerah dan retribusi daerah
7. Staf BP2RD dalam hal menyusun laporan realisasi penerimaan pendapatan daerah
8. Wajib Pajak dalam hal kepatuhan pembayaran pajak

NO	PERTANYAAN	INFORMAN									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	Organisasi										
1	Menurut Bapak/Ibu, bagaimanakah proses Pembentukan perangkat daerah yang mengelola penerimaan daerah?	x	x								
2	Menurut Bapak/Ibu, bagaimanakah proses penyusunan peraturan daerah yang mengelola penerimaan daerah?	x	x								
B	Pencapaian Tujuan										
1	Menurut Bapak/Ibu, dilihat dari segi waktu pelaksanaan bagaimana upaya untuk mencapai tujuan dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?			x	x		x	x			
2	Menurut Bapak, dilihat dari sasaran yang konkrit, bagaimana upaya untuk mencapai tujuan dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?					x			x	x	x
C	Integrasi										
1	Bagaimana pelaksanaan sosialisasi, dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?			x	x					x	x
2	Bagaimana pelaksanaan kesepakatan bersama dan komunikasi dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?			x	x	x	x				
D	Adaptasi										
1	Bagaimana menghadapi perubahan lingkungan dalam hal SDM yang dimiliki BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?			x	x			x			x
2	Bagaimana menghadapi perubahan lingkungan dalam hal sarana prasarana yang dimiliki BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?			x	x					x	x

## TRANSKRIP WAWANCARA

NO	PERTANYAAN/JAWABAN
A	<b>Organisasi</b>
	<p>Menurut Bapak/Ibu, bagaimanakah proses Pembentukan perangkat daerah yang mengelola penerimaan daerah? dan</p> <p>Menurut Bapak/Ibu, bagaimanakah proses penyusunan peraturan daerah yang mengelola penerimaan daerah?</p> <p>a. “Perangkat Daerah dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, Pasal 231 berbunyi, dalam hal ketentuan peraturan perundang-undangan memerintahkan pembentukan lembaga tertentu di Daerah, lembaga tersebut dijadikan bagian dari perangkat daerah yang ada setelah dikonsultasikan kepada menteri dan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pendayagunaan aparatur Negara, serta pasal 232 ayat 1 berbunyi, ketentuan lebih lanjut mengenai perangkat daerah diatur dengan peraturan pemerintahdimana dengan kembali organisasi perangkat daerah, akan mengurangi jumlah jabatan struktural, tanpa mengurangi jumlah pegawai. Dan diharapkan akan terjadi efisiensi belanja pegawai sebesar 25% dari total belanja pegawai saat ini. Dan untuk proses penyusunan perda sangat diperlukan adanya persiapan yang matang dan mendalam, antara lain pengetahuan mengenai materi muatan yang akan diatur dalam perda, pengetahuan tentang bagaimana menuangkan metari muatan tersebut kedalam perda secara singkat tetapi jelas dengan bahasa yang baik serta mudah dipahami.” (kabag organisasi)</p> <p>b. “Nomenklatur badan daerah provinsi dan badan daerah kabupaten/kota yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan yang dibentuk menjadi dua dinas terdiri dari : a. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota; dan b. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi atau Kabupaten/Kota. Dimana Badan adalah unsur pelaksana urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, yang dipimpin oleh kepala badan yang mempunyai tugas membantu kepala daerah melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan dalam melaksanakan tugas yang bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah. Dan untuk proses penyusunan perda dimulai dari perencanaan sampai dengan penetapannya melalui tahap proses penyiapan rancangan perda, proses mendapatkan persetujuan dari DPRD, serta proses pengesahan oleh kepala daerah dan pengundangan oleh sekretaris daerah. Pembahasan Raperda atas inisiatif DPRD dikoordinasikan oleh sekretaris daerah atau unit kerja yang ditunjuk oleh kepala daerah. Setelah itu juga dibentuk tim asistensi dengan secretariat daerah atau berada di Bagian Hukum.” (kabag hukum)</p>
B	<b>Pencapaian Tujuan</b>
1	Menurut Bapak/Ibu, dilihat dari segi waktu pelaksanaan bagaimana upaya untuk mencapai tujuan dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?

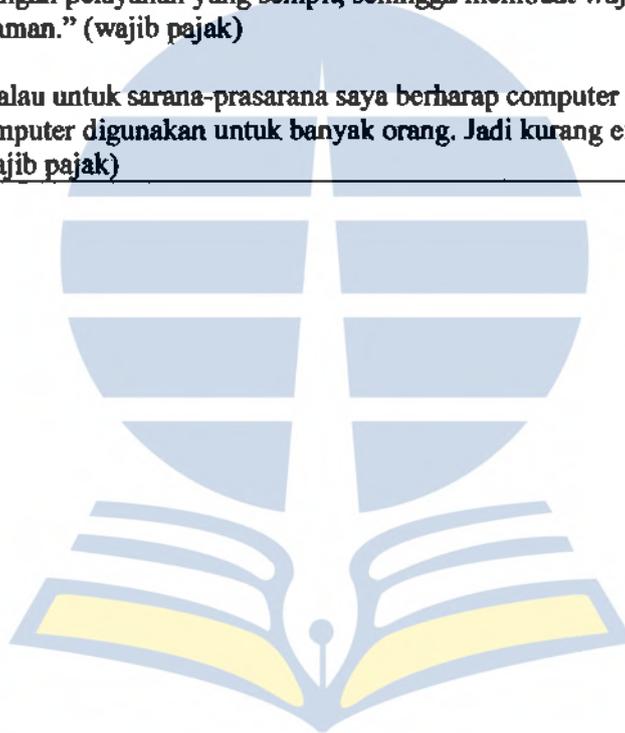
	<p>a. "Tujuan dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah adalah untuk mengimplementasikan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat dan daerah, guna menggali potensi yang ada untuk meningkatkan pendapatan daerah, yang akan digunakan untuk membangun daerah. Waktu yang dipakai dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah berdasarkan tahun series, yang berlaku mulai januari sampai desember tahun berjalan. Melalui penggalian sumber-sumber pendapatan daerah dan pendapatan lainnya dengan sasaran untuk meningkatkan penerimaan daerah. Selain itu kemampuan untuk bisa melaksanakan program optimalisasi penerimaan daerah sudah jelas regulasinya, masalahnya bagaimana regulasi ini diefektifkan penyelenggaraannya sebaik mungkin setiap tahunnya. Misalnya di targetkan 10 tidak akan mencapai 10 kalau tidak efektif yang bertugas melakukan penagihan sesuai dengan waktu pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah yang telah ditetapkan. Kemudian yang menjadi kendala paling umum adalah kesadaran masyarakat kita untuk melakukan pembayarannya". (Kepala Badan)</p> <p>b. "Tujuan program optimalisasi penerimaan daerah adalah karena ini merupakan tupoksi dari organisasi BP2RD, dimana program optimalisasi pendapatan daerah adalah salah satu tugas pokoknya. Selain itu untuk meningkatkan PAD lebih ke proses pelayanannya dan penguatan system pungutan sumber-sumber PAD, melalui monitoring pemungutan, penagihan pajak dan retribusi, penyediaan karcis sebagai media pemungutan, penagihan pajak dan retribusi, penyediaan karcis sebagai media pungutan retribusi, dan melakukan penyuluhan, sosialisasi dalam upaya meningkatkan kesadaran wajib pajak dan wajib retribusi, sehingga tujuan dari pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah dapat tercapai sesuai dengan harapan". (Sekretaris Badan)</p> <p>c. "Tujuan program optimalisasi penerimaan daerah adalah selain tugas pokok juga untuk meningkatkan penerimaan pendapatan daerah dengan cara menagih pembayaran pajak yang telah jatuh tempo kepada wajib pajak yang ada di kabupaten bulungan sesuai dengan tupoksi bidang penagihan". (Kabid Penagihan)</p> <p>d. "Tercapainya tujuan program optimalisasi penerimaan daerah adalah dilihat dari seberapa besarnya capaian realisasi penerimaan atas target yang telah ditetapkan. Dimana target yang ditetapkan terdiri dari 11 jenis pajak daerah dan 3 jenis retribusi daerah, harapannya semuanya dapat tercapai 100%." (Kabid Pendapatan)</p>
2	<p>Menurut Bapak, dilihat dari sasaran yang konkrit, bagaimana upaya untuk mencapai tujuan dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?</p> <p>a. "Target atau sasaran program optimalisasi penerimaan daerah adalah Peningkatan Penerimaan Pendapatan Daerah dilihat dari laporan realisasi penerimaan pendapatan daerah, dimana untuk pajak daerah laporan realisasinya dikelola oleh BP2RD dan untuk retribusi laporan realisasinya dikelola oleh OPD terkait yang sudah diberikan kewenangan oleh Bupati dalam mengelola retribusi."</p>

	<p>b. “Kalau kita lihat wilayah kabupaten bulungan terdiri dari 10 kecamatan, itu memiliki potensi yang berbeda-beda dan masyarakat yang ada dikecamatan-kecamatan tersebut belum sepenuhnya mengetahui tentang perpajakan, untuk itu agar potensi yang ada itu dapat digali, maka perlu diadakannya Pendataan Potensi Wajib Pajak/Retribusi Daerah, dimana masyarakat merupakan target utama dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah”. (Wajib Pajak Hermansyah)</p> <p>c. “Jadi dasar hukum pengelolaan pendapatan daerah disini adalah Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Kemudian Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pajak-Pajak Daerah. Itu yang menjadi acuan kita dalam melaksanakan pengelolaan pendapatan daerah, sehingga sasaran yang ingin dicapai dapat terwujud karena sudah ada payung hukumnya”. (Kasubid Pembukuan)</p> <p>d. “Saat ini yang menjadi acuan kita dalam bekerja adalah Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat daerah, Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan yang ditindak lanjuti dengan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan. Diharapkan dapat mencapai sasaran yang diinginkan yaitu peningkatan penerimaan daerah”. (pelaksana BP2RD)</p>
C	Integrasi
1	<p>Bagaimana pelaksanaan sosialisasi, dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?</p> <p>a. “Proses pelaksanaan sosialisasi program optimalisasi penerimaan daerah dengan maksud untuk eningkatan kesadaran masyarakat sebagai wajib pajak, melalui penyuluhan dan sosialisasi pajak daerah dan retribusi daerah pada masyarakat, serta pembinaan dan penertiban pada wajib pajak daerah, melalui suatu perencanaan yang matang. Selain itu BP2RD juga mengadakan kerjasama dengan OPD terkait dalam hal penerimaan retribusi daerah dan dengan DJP KPP Pratama dalam hal pendampingan pengelolaan PBB-P2 juga dengan dua bank sebagai tempat pembayaran pajak. Komunikasi/koordinasi juga dilakukan BP2RD dengan mengadakan rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke OPD ke pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten mengenai pajak/retribusi dan jenis-jenis pendapatan daerah lainnya baik mengenai regulasi maupun pelaksanaannya agar dapat meningkatkan pendapatan daerah. Dimana kegiatan ini juga dilaksanakan sebagai penunjang kelancaran tugas dalam rangka melaksanakan teknis operasional atau tentang penjabaran peraturan perundang-undangan serta kebijakan dari instansi yang lebih tinggi guna persamaan persepsi”. (Kepala Badan)</p> <p>b. “Untuk menentukan apa saja yang akan disosialisasikan telah dilakukan diskusi dengan bidang-bidang yang ada, yaitu bidang pendataan, bidang pembukuan, bidang penagihan dan bidang pendapatan. Ada pertemuan untuk menentukan apa saja yang akan disosialisasikan sesuai dengan kondisi saat ini. Selain itu komunikasi/koordinasi secara sinergis juga dilakukan kepada OPD terkait pengelola PAD. Melihat bahwa tiap tahunnya ada saja OPD</p>

	<p>yang tidak dapat mencapai target realisasi yang telah di targetkan yang dapat mengakibatkan PAD tidak meningkat, walaupun secara umum sudah tercapai namun dari segi per item jenis pajak/retribusi daya yang tidak mencapai target”. (Sekretaris)</p> <p>c. “saya tidak tahu mengenal peraturan apa yang mengatur pajak/retribusi daerah, yang saya tahu setiap bulan saya harus rutin membayar pajak karena itu adalah kewajiban kami selaku pengelola cafe.” (wajib pajak Taufiq Kurachman)</p> <p>d. “Saya tidak tahu dan tidak mengerti tentang undang-undang yang mengatur pajak/retribusi karena saya kuliah bukan jurusan hukum jadi saya tidak mengerti. Tugas kami sebagai pemilikannya membayar pajak 10% dari penghasilan seperti yang telah ditetapkan.” (wajib pajak DT. Jabal Nurdin)</p> <p>e. “yang saya ingat sosialisasi dari petugas pajak pernah ada, namun sangat jarang.” (wajib pajak Syarifuddin)</p> <p>f. “Kalau masalah sosialisasi langsung kepada masyarakat, kami dari petugas pajak biasa adakan sosialisasi, namun tidak rutin”. (staf BP2RD Abdul mutalib)</p> <p>g. Yang saya tahu tidak pernah ada sosialisasi mengenai UU dan peraturan-peraturan yang mengatur pajak”. (wajib pajak Syaifurahman)</p> <p>h. “Saya tidak mengetahui adanya sosialisasi, dan saya mengetahuinya pada saat mengurus surat keterangan di Kelurahan, bapak lurah memberitahu saya kalau ada sosialisasi perpajakan, dan mengharapkan dapat hadir pada waktu sosialisasi tersebut”. (wajib pajak hermansyah)</p>
2	<p>Bagaimana pelaksanaan kesepakatan bersama dan komunikasi dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?</p> <p>a. “Jadi dalam melaksanakan kegiatan konsensus dan komunikasi ini kita melakukan kesepakatan bersama dan komunikasi dengan kepala wilayah kecamatan, kelurahan dan desa, untuk mengetahui potensi apa saja yang ada di wilayahnya, yang perlu dilakukan penggalan lebih dalam guna peningkatan penerimaan daerah dimana penunjang keberhasilan pengelolaan pajak/retribusi untuk mengintensifkan PAD yaitu adanya kerjasama dengan pihak lain yang terkait/OPD dalam pengelolaan pajak/retribusi daerah serta bekerjasama dengan DJP KPP Pratama Tarakan dalam hal pendampingan pengelolaan PBB-P2. Selain itu komunikasi/koordinasi yang dilakukan terkait pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah adalah mengadakan rapat-rapat dan konsultasi dengan OPD terkait penjabaran peraturan perundang-undangan untuk mendapatkan hasil kesepakatan bersama guna meningkatkan pendapatan daerah”. (Kabid P4)</p> <p>b. “Ada tim sosialisasi yang bertugas untuk menyebarkan informasi tentang perpajakan, yang akan mendatangi langsung wajib pajak yang ada di kecamatan, kelurahan dan desa se kabupaten bulungan, selain itu adanya komunikasi/koordinasi yang baik antara beberapa pihak terkait dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengelolaan meski tidak secara</p>

	keseluruhan pihak-pihak tersebut dilibatkan hanya dalam beberapa bidang tertentu. Contohnya komunikasi antara BP2RD, Bidang akuntansi BPKAD dan Bidang perencanaan Bappeda.” (Kabid Pendapatan)
D	Adaptasi
1	<p>Bagaimana menghadapi perubahan lingkungan dalam hal SDM yang dimiliki BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?</p> <p>a. “Proses perubahan di lingkungan sekitar, menyesuaikan dengan perubahan produk hukum. Seperti belum berubahnya tarif produk hukum yang berkaitan dengan optimalisasi penerimaan daerah, seperti perubahan tarif retribusi daerah khususnya pemakaian kekayaan daerah dimana tarifnya sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi saat ini, yang dapat dijadikan acuan kerja sehingga memudahkan untuk melakukan upaya peningkatan kemampuan organisasi dalam mengelola pendapatan daerah. Untuk itu pemerintah daerah membantu peningkatan PAD dengan membuat suatu kebijakan melalui Perda pelimpahan kewenangan pengelolaan penerimaan retribusi daerah dalam hal perubahan tariff retribusi, dimana saat ini perdanya masih dalam tahap proses. Selain itu SDM sangat menunjang peningkatan PAD, namun kualitas SDM kita ini menurut saya masih kurang. Hal ini ditandai dengan masih adanya data ganda wajib pajak, adanya wajib pajak yang sudah tidak berdomisili ditempat tinggal sebelumnya sehingga menghambat proses penagihan, dan masih seringnya terjadi kebocoran pajak dan retribusi daerah. Bukan dalam hal pendataan saja kualitas dalam pengoperasian sarana dan prasarana dalam hal teknologi pemungutan masih kurang”. (Kepala Badan)</p> <p>b. “Karena kondisi yang ada saat ini dimana harga-harga kebutuhan semakin tinggi, sementara tarif retribusi pemakaian kekayaan daerahnya masih rendah itu sudah tidak sesuai lagi. Contoh peminjaman kursi plastik yang masih menggunakan tarif 500 rupiah per buah, sementara saat ini jika kita meminjam diswasta sudah mencapai 3.000 rupiah per buah. Maka perlu diadakan perubahan perda tentang tarif retribusi daerah khusus pemakaian kekayaan daerah, dan sekarang masih diposes perdanya. Untuk itu SDM dan sarana prasarana sangat diperlukan untuk meningkatkan penerimaan daerah.” (Sekretaris Badan)</p> <p>c. “Terkait sarana prasarana dan SDM, dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah oleh BP2RD dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat sudah memadai, namun secara umum masih perlu ditingkatkan lagi jumlahnya khususnya untuk petugas pemungut pajak yang saat ini sangat kurang jumlahnya. Kepala BP2RD sudah menunjuk langsung di setiap kecamatan untuk menjadi petugas penagih, namun beberapa diantaranya kadang melakukan kecurangan dalam pemungutan jadi diberhentikan. Sangat sulit menunjuk petugas pemungut dengan kualifikasi yang baik. Jika terjadi seperti ini penagihan diambil alih oleh camat atau lurah untuk tidak menghambat pungutan yang masuk ke kas daerah”. (Kabid penagihan)</p>
2	<p>Bagaimana menghadapi perubahan lingkungan dalam hal sarana prasarana yang dimiliki BP2RD dalam pelaksanaan program optimalisasi penerimaan daerah?</p> <p>a. “Sudah baik, jadi kategorinya kan hasil akhir yang ingin dicapai. Di sini kita sudah ada komputer khusus PBB dan PAD sudah baik serta ada petugas yang ahli perpajakan. Dimana jika ada wajib pajak yang datang untuk mengurus masalah perpajakan sudah bisa kita layani. Yang penting hasil akhirnya dapat</p>

	<p>terproses sampai selesai.” (Staf BP2RD)</p> <p>b. “Menurut saya, prasarana dan SDM seperti komputer yang ada sudah baik. Ruang pelayanan juga sudah baik dan nyaman dalam pelaksanaannya, serta petugas yang professional dibidangnya” (wajib pajak)</p> <p>c. “Fasilitas dan petugas disini sangat baik, untuk mempercepat proses pengurusan perpajakan.” (wajib pajak)</p> <p>d. “Menurut saya prasarana dan SDM yang ada disini sudah baik. Seperti sudah ada komputer dan petugas yang sudah siap, jadi lebih mudah dalam mengurus perpajakannya”. (wajib pajak)</p> <p>e. “Belum memadai sih menurut saya, yang pertama untuk peralatan komputer yang hanya 2 buah, sementara wajib pajak yang dilayani banyak. Yang kedua ruangan pelayanan yang sempit, sehingga membuat wajib menjadi tidak nyaman.” (wajib pajak)</p> <p>f. “Kalau untuk sarana-prasarana saya berharap komputer dapat ditambah, 2 komputer digunakan untuk banyak orang. Jadi kurang efektif menurut saya.” (wajib pajak)</p>
--	--



membantu peningkatan PAD dengan membuat suatu kebijakan melalui Perda pelimpahan kewenangan pengelolaan penerimaan retribusi daerah dalam hal perubahan tarif retribusi, dimana saat ini perdanya masih dalam tahap proses. Berhubungan dengan proses adaptasi juga dilihat dari sarana dan prasarana yang digunakan. Sarana prasarana dan SDM yang dimiliki oleh BP2RD sendiri untuk melaksanakan program optimalisasi penerimaan daerah bahwa sarana prasarana dan SDM belum memadai. Keberadaan komputer, tempat pelayanan dan loket pembayaran pajak daerah serta didukung oleh SDM yang berkualitas dan kurang jumlahnya, sangat diperlukan penambahan membantu wajib pajak dalam mengurus hal-hal yang berhubungan dengan perpajakan, khususnya dalam hal memungut pembayar pajak sehingga dapat meningkatkan penerimaan pendapatan daerah. Selain itu tersedianya peralatan komputer untuk pelayanan optimalisasi penerimaan daerah sangatlah penting, karena memudahkan wajib pajak dalam mengurus perpajakan dan lebih efektif. Begitu juga dengan ruang pelayanan yang digunakan, wajib pajak mengharapkan ada tambahan ruangan sehingga menjadi luas dan dapat menciptakan suasana yang harmonis dan nyaman.