

ABSTRAK

Nama : Christoforus Wegu Loda
NPM : 2012310063
Judul : Inovasi Kepala Desa Pasanggrahan Kecamatan Sukawening Kabupaten Garut Dalam Mencapai target Penerimaan PBB Tahun 2017

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan inovasi yang dilakukan perangkat Desa terutama kepala desa dalam mempengaruhi atau memberikan perubahan terhadap kolektor pajak, dan masyarakat sebagai upaya peningkatan kesadaran masyarakat membayar pajak. Dalam penelitian ini untuk menganalisis inovasi apa saja yang dilakukan oleh perangkat desa Pasanggrahan Kecamatan Sukawening Kabupaten Garut peneliti akan menggunakan model yang dikemukakan oleh Kotter dan Ken Wilber. Terdapat 7 (tujuh) model/dimensi menurut mereka, yaitu *Create a Vision & Sense of Urgency* (menciptakan visi dan rasa urgensi), *Recruit and build your team* (rekrut dan bangun tim), *Analyze situation and strengths* (menganalisa kekuatan), *Plan the journey* (merencanakan perjalanan), *Communicate* (komunikasi), *Implement and measure* (implementasi dan pengukuran), *Embed transformation* (menanamkan perubahan). Model inovatif seperti ini tentu sangat dibutuhkan di era penuh perubahan dan tantangan serta persaingan seperti saat ini. Dalam riset ini peneliti berkepentingan selain untuk mengungkap inovasi yang ada, juga berusaha mengetahui langkah yang dilakukan serta berbagai alasan inovasi yang dilakukan oleh kepala desa.

Berdasarkan jenisnya, penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala desa Pasanggrahan Kecamatan Sukawening Kabupaten Garut melakukan inovasi yang ditunjukkan melalui variabel kenaikan pajak bumi dan bangunan tahun 2017 yang meningkat yaitu sebesar 77,2% dibandingkan sebelumnya yaitu pada tahun 2016 sebesar 40,3%.

Kata kunci : inovasi, kepala desa, pajak bumi dan bangunan

ABSTRACT

This study aims to describe the innovations made by the village apparatus, especially the village head in influencing or giving changes to tax collectors, and the community as an effort to increase public awareness of paying taxes. In this study to analyze what innovations were carried out by the village of Pasanggrahan, Sukawening, Garut, the researchers will use the model proposed by Kotter and Ken Wilber. There are 7 (seven) models / dimensions according to them, namely Create a Vision & Sense of Urgency (creating vision and sense of urgency), Recruitment and build your team (recruiting and building teams), Analyze situation and strengths (analyzing strength), Plan the journey (planning a trip), Communicate (communication), Implement and measure (implementation and measurement), Embed transformation (embed changes). This innovative model is certainly needed in an era of change and challenges and competition like today. In this research the researcher has an interest other than to uncover the existing innovations, also trying to find out the steps taken and the various reasons for innovation carried out by the had of the village.

Based on the type, this research is descriptive research with data collection techniques obtained through interviews, observation and documents. Data were analyzed using qualitative research methods case study.

The results of this study indicate that the Pasanggrahan village head in Sukawening sub-district, Garut regency, innovated, which was shown through the increase in land and building tax in 2017 which increased by 77.2% compared to the previous year, namely in 2016 amounted to 40.3%.

Keyword : innovation, village headman, property tax

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmatnya dan Karunianya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi ini dengan tepat waktu. Penulis membuat Skripsi ini untuk memenuhi syarat tempuh mata kuliah, dengan judul penelitian “Inovasi Kepala Desa Pasanggrahan Kecamatan Sukawening Kabupaten Garut dalam meningkatkan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Tahun Anggaran 2017”. Selama proses penyusunan penelitian, penulis banyak menerima bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai kalangan khususnya dosen pembimbing Bapak Dr. Pius Sugeng Prasetyo. Penulis menyadari betul bahwa tulisan ini dapat dikembangkan lebih luas lagi, untuk itu dengan kerendahan hati penulis mengharapkan bimbingan saran dan kritik semua pihak demi perbaikan penelitian ini. Namun demikian, penulis tetap berharap semoga penelitian yang telah disusun ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Terimakasih. Tidak lupa juga dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. Pius Sugeng, M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan sekaligus Dosen Pembimbing
2. Dr. Tutik Rachmawati, S.IP., MA, dan Trisno Sakti Herwanto, S.I.P., MPA Selaku Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan.
3. Ibu Susana Ani Berliyanti, Dra., M.Si. Selaku Dosen wali saya, , Bapak Dudung Sumahdumin, Bapak Meindy Mursal, Mas Sakti, Bapak Andoko dan segenap

jajaran dosen pengajar dan Tata Usaha di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Katolik Parahyangan.

4. Segenap jajaran dan staf kantor desa Pasanggrahan Kecamatan Sukawening Kabupaten Garut khususnya Pak Rosidin selaku kepala Desa Pasanggrahan yang selalu membantu dan menjawab pertanyaan-pertanyaan saya dalam penulisan skripsi ini, terima kasih!
5. KKL kelompok 3 Pasanggrahan, Adit, Bulan, Echa, Donald, tasya, terima kasih untuk kalian yang sudah bekerja sama, susah senang kita jalani Bersama selama sebulan di Desa Pasanggrahan, Kab. Garut, terima kasih!
6. SC Squad, Anggi, opun, dennis, noman, dwiki, ali, egi, hafil, putra, sam, kinoy. Sukses selalu buat kalian
7. Pak Ohir dan Bu jожoh yang sudah memberikan tempat menginap selama proses penelitian.
8. Buat Mamah dan Bapak yang sudah membiayai Proses Perkuliahan Sampai pada akhirnya membuahakan penelitian ini. terimakasih!
9. Buat Anak – Anak Kosan Rancabulan nomor 9 yang membantu dalam penulisan skripsi ini, terima kasih.
10. Teman-teman seperjuangan UNPAR 2012, FISIP 2012 khususnya teman-teman Administrasi Publik 2012 terima kasih semua, senang susah kita jalani Bersama, sukses terus!
11. Buat Kakak kandung saya yang selalu menyediakan uang gajihannya untuk membiayai kuliah saya apabila mamah sedang tidak punya uang.

12. Dan yang selalu ada, keluarga, Mamah, Bapak, Adik, Om, Tante dan keluarga Besar.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kepada semua pihak diharapkan saran dan kritik tentang skripsi ini.

Bandung, 19 Juli 2018

Christoforus Wegu Loda

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Abstract.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	19
1.3 Tujuan Penelitian	20
1.4 Kegunaan Penelitian	20
1.5 Sistematika Penelitian.....	20
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	22
2.1 Kepemimpinan.....	22
2.2 Inovasi.....	23
2.3 Tugas dan Fungsi Aparatur Desa Pasanggrahan.....	28
2.3.1 Kepala Desa	29
2.3.2 Kaur Keuangan	29
2.3.3 Kepala Dusun.....	30
2.3 Kepemimpinan Inovatif.....	30
2.4 Kerangka Berpikir.....	31
BAB 3 METODE PENELITIAN	35
3.1 Tipe Penelitian	35
3.2 Peran peneliti.....	37
3.3 lokasi penelitian	38

3.4 Teknik Pengambilan Sample	38
3.5 Sumber Data.....	39
3.6 Teknik Analisis Data.....	41
3.7 Penyajian Hasil Analisis Data.....	42
BAB 4 PROFIL DESA	43
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	43
4.1.1 Alamat Kantor Desa Pasanggrahan Garut	44
4.2 Sejarah Desa Pasanggrahan	47
4.3 Visi dan Misi Kantor Desa Pasanggrahan	47
4.4 Struktur Organisasi Kantor Desa Pasanggrahan.....	49
4.4.1 Kepala Desa.....	51
4.4.2 Pemerintahan Desa.....	52
4.4.3 Masyarakat Umum.....	52
BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN	50
5.1 Menciptakan Visi dan Rasa Urgensi	52
5.2 Rekrut dan Bangun Tim.....	60
5.2.1 Penguatan Sistem	67
5.3 Menganalisa Situasi dan Perubahan	72
5.3.1 Faktor Penghambat Inovasi.....	72
5.4 Merencanakan Perjalanan.....	75
5.5 Komunikasi.....	78
5.5.1 Sosialisasi.....	78
5.5.2 Koordinasi	84
5.6 Pengukuran dan Implementasi	86
5.6.1 Sumbangan Pihak Ke - 3.....	86
5.6.2 Perbaikan Sumber Daya.....	88
5.7 Menanamkan Perubahan.....	91

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	95
6.1 Kesimpulan	95
6.2 Saran.....	95
LAMPIRAN	99
DAFTAR PUSTAKA	112

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan 2017	7
Tabel 1.2 Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan 2018	13
Tabel 2.1 Definsi Inovasi	25
Tabel 4.1 Luas Wilayah Menurut Penggunaan di Desa Pasanggrahan	44
Tabel 5.1 Data Kolektor PBB tahun 2018.....	63
Tabel 5.2 Penerimaan PBB Berhadiah.....	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Penerimaan PBB Desa Pasanggrahan	8
Gambar 2.1 Model Teori	33
Gambar 2.2 Model Konseptual	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Desa Pasanggrahan	47
Gambar 5.1 Pertanggung Jawaban Pelaksanaan APBDes Tahun 2017	58
Gambar 5.1 Sarana dan Prasarana Kolektor Pajak Desa	90

DAFTAR LAMPIRAN

Interview Guide	99
Daftar Pustaka	112

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pajak merupakan salah satu sumber dana yang paling potensial dalam pembiayaan negara. Seiring dengan peningkatan kebutuhan pembiayaan pembangunan nasional, maka peranan pajak sebagai salah satu sumbernya menjadi semakin penting, baik masa kini maupun masa yang akan datang. Apabila semua wajib pajak bersedia memenuhi kewajibannya untuk membayar pajak tentunya akan semakin besar pula pendapatan yang masuk dari sektor pajak .

Sehubungan dengan pernyataan di atas maka penerimaan pajak sebagai sumber dana pembangunan bertujuan untuk meningkatkan kemajuan dan kesejahteraan bersama dalam masyarakat serta meningkatkan taraf hidup masyarakat. Pajak merupakan iuran rakyat yang dipungut oleh pihak yang berwenang untuk kas negara yang nantinya digunakan sebagai biaya kebutuhan negara terutama bidang pembangunan nasional.

Pajak Daerah adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.¹

¹ Peraturan Daerah Kabupaten Garut nomor 1 tahun 2016 tentang pajak daerah, bab 1 pasal 1 ayat 7.

Salah satu jenis pajak yang terus mengalami perbaikan adalah Pajak Bumi dan Bangunan hal ini dikarenakan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) merupakan pajak yang paling potensial, mengingat objek PBB adalah tanah dan bangunan yang ada di Indonesia. Ada berbagai macam jenis pajak yang dipungut oleh pemerintah di Indonesia, pada era otonomi daerah seperti saat ini pajak dibagi menjadi 2 berdasarkan pihak atau lembaga yang memungut, yakni jenis pajak Pemerintah Pusat dan jenis Pajak Daerah. Pajak daerah sebagai dasarnya adalah Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang mengatur tentang Otonomi Daerah, Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, dari Undang-Undang tersebut mengandung pengertian bahwa daerah diberikan kewenangan untuk memanfaatkan sumber keuangan sendiri dan didukung dengan perimbangan keuangan pusat dan daerah.

Dalam perkembangan selanjutnya, pemerintah mulai mempertimbangkan untuk menyerahkan pengelolaan PBB ke daerah yang selanjutnya dikenal dengan nama PBB-P2 dari kepanjangan Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan Perdesaan. Keputusan untuk mendelegasikan PBB adalah dengan tujuan agar pemerintah daerah lebih mandiri sebagai daerah otonom. Sehingga, tidak lagi bergantung pada transfer dana DAU dan DAK seperti yang selama ini terjadi. Selain itu, pengalihan PBB menjadi PBB-P2 ini tidak hanya menjadikan pemerintah daerah lebih mandiri juga memberi keuntungan pada daerah di sektor pendapatan. Ketika PBB dikelola oleh pusat, pemerintah daerah/kota hanya mendapat bagian sebesar 64,8%, setelah pengalihan semua pendapatan masuk ke dalam kas pemerintah daerah, sehingga

dapat meningkatkan PAD.² Sebagaimana dilansir dari berita di www.pajak.co.id salah satu daerah yang telah berhasil membuktikan meningkatnya PAD pasca peralihan PBB adalah Pemerintah Kota Surabaya, bahwasannya pada tahun 2010, PAD Kota Surabaya hanya sebesar Rp. 1 triliun, dan di tahun 2011, PAD Kota Surabaya menjadi Rp 2 Triliun. Kenaikan tersebut dijelaskan Oleh Walikota Surabaya adalah berasal dari PBB dan PBHTB.

Pemerintah Kabupaten Garut sendiri telah melakukan penetapan peraturan tentang peralihan pajak bumi dan bangunan menjadi pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan yang sudah tercantum dan diatur di dalam PERATURAN DAERAH KABUPATEN GARUT NOMOR 1 TAHUN 2016 TENTANG PAJAK DAERAH BAB I KETENTUAN UMUM BUTIR 26. Banyak terjadi isu yang muncul setelah peralihan PBB menjadi PBB – P2 oleh pemerintah kabupaten kota garut salah satunya ialah tagihan pembayaran Pajak Bumi Bangunan (PBB) tahun 2016 yang mengalami kenaikan. Menurut www.inilahkoran.com kenaikan tagihan PBB terbilang cukup tinggi, di atas 50 persen dari tahun sebelumnya. Salahsatu warga Kampung Cempaka RT 01 RW 16 Kelurahan Lebakjaya Kecamatan Karangpawitan Siti Sumarni. Dia mengatakan biasanya dia menerima tagihan pembayaran PBB sebesar Rp. 22.000 per tahun. Namun pada awal Maret 2016, petugas penagihan pajak menyodorkan kuitansi tagihan pembayaran PBB untuk 2016 dengan nilai pajak harus dibayar sebesar Rp.32.000. Serupa dialami warga Kampung Kebon Kelapa Kelurahan Ciwalen Kecamatan Garut Kota Teti Herawati.

² https://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/pedoman_umum_pengelolaan_pbb_p2.pdf

Dia menyebutkan, tahun lalu, PBB harus dibayarnya sebesar Rp.42.000, namun tahun ini meningkat menjadi sebesar Rp. 65.000. Begitupun keluhan warga Blok 7 Perum Bumi Cempaka Indah Deuis Larasati. Dia menyebutkan, tahun lalu PBB yang dibayarnya sebesar Rp. 40.000, namun tahun ini PBB harus dibayarnya menjadi sebesar Rp.65.000.

Menurut sekda garut dalam www.inilahkoran.com, realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pemkab Garut dari sektor Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada akhir triwulan pertama tahun anggaran 2017 masih rendah, hanya mencapai 18 persen atau setara Rp. 5,58 miliar, target yang harus dicapai sebesar Rp.31 miliar lebih. Dari total 42 kecamatan yang ada di Kabupaten Garut, sebanyak tiga kecamatan di antaranya malah realisasi penerimaan PBB-nya masih nol persen. Yakni Kecamatan Karangpawitan meliputi Desa Suci, Situsari, Situgede, Godog, dan Desa Karangsari; Kecamatan Tarogong Kaler meliputi Desa Panjiwangi, Sukaraja, dan Desa Pasawahan; serta Kecamatan Banyuresmi meliputi Desa Sukakarya, Pamekarsari, Sukamukti, Dangdeur, Karyasari, dan Desa Cimareme.

“Saya heran dan bingung melihat data laporan yang diterima saat ini. Ternyata masih ada sejumlah desa di tiga kecamatan yang realisasinya penerimaan PBB-nya nol persen. Ini patut dipertanyakan, kendati sejumlah desa di beberapa kecamatan melampaui target seratus persen realisasi PBB-nya pada triwulan pertama 2017, dan dapat diberikan penghargaan, namun bagi sejumlah desa di tiga kecamatan yang PBB-nya nol persen berdasarkan laporan terhitung 25 April 2017 itu menjadi pertanyaan besar. ”keluh Iman di sela Sosialisasi Pengelolaan PBB Pedesaan Perkotaan (PBB-P2) di Gedung Pendopo Garut, Rabu (26/4/17).³

³ <https://www.inilahkoran.com/berita/jabar/68588/sekda-garut-berang-target-capaian-pbb-masih-nol>

Menurut Sekda Garut Iman Alirahman, sejumlah desa di beberapa kecamatan lampau target seratus persen realisasi PBB-nya pada triwulan pertama 2017, dan dapat diberikan penghargaan, namun bagi sejumlah desa di tiga kecamatan yang PBB-nya nol % berdasarkan laporan terhitung 25 April 2017 itu menjadi pertanyaan besar. Menurut Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara Keberhasilan desa dalam meningkatkan realisasi pajak bumi dan bangunan adalah adanya inovasi yang dilakukan oleh kepala desa dalam rangka meningkatkan realisasi pajak bumi dan bangunan yaitu melaksanakan bulan patuh pajak, penyediaan tempat pembayaran pajak daerah dipelosok daerah, hadiah bagi wajib pajak yang patuh membayar pajak, dan pemberian reward kolektor PBB-P2 yang paling produktif.⁴

Di kecamatan Sukawening sendiri mulai melakukan inovasi yang dapat mendongkrak laju target penerimaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan. Kecamatan Sukawening pada 2018 ini mempunyai target dari PBB sekitar Rp. 799.589.695,- , sampai dengan tanggal 20 April 2018 target yang tercapai baru terealisasi Rp. 186.061.555,-, atau sekitar 23.3%.⁵ Camat Sukawening U. Haerudin S.Sos, M.Si terus berupaya untuk mengejar target PBB tahun ini, salah satu bentuk inovasi yang belum pernah dilakukan adalah yaitu

⁴ Pusat Inovasi Tata Pemerintahan Deputi Inovasi Administrasi Negara, 2014, Handbook Administrasi Negara, (Lembaga Administrasi Negara Pusat Intan – Dian – LAN), hal 16

⁵ <http://news.juggala.co.id/kejar-target-kecamatan-sukawening-bina-kolektor-pbb/>

dengan melakukan Evaluasi dan Pembinaan Kolektor PBB-P2, kegiatan ini dilaksanakan di Saung Perikanan Desa Maripari.⁶

Desa pasanggrahan sendiri mau tidak mau harus mengimbangi kondisi perubahan yang ada yaitu dengan melakukan inovasi. Inovasi yang baru diterapkan di tahun 2017 di desa Pasanggrahan salah satunya yaitu dipusatkan kepada masyarakat dan kepada kolektor pajak yaitu berupa Penguatan sistem, PBB berhadiah dan penguatan pemungutan pajak,

Tabel 1.1

Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Desa Pasanggrahan
2011 – 2017

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
2011	87.773.362	50.097.062	47,5
2012	92.616.015	68.879.656	44,2
2013	90.552.060	58.323.285	54,6
2014	98.578.095	50.389.979	50,3
2015	100.848.000	66.011.092	50,2
2016	111.633.500	76.228.645	40,3
2017	107.144.072	98.550.187	72,2
TOTAL	689.145.104	468.479.906	55,2

Sumber : Kantor Desa Pasanggrahan Kab. Garut, 2017, data diolah

Kepala desa Pasanggrahan yaitu Bapak RM menjabat sebagai kepala Desa Pasanggrahan sejak tahun 2015, tidak tercapainya realisasi Pajak Bumi dan Bangunan di tahun 2015 – 2016 adalah karena pengaruh kepemimpinan kepala desa pasanggrahan yang menjabat di tahun 2015. Kondisi pada tahun 2015 adalah:

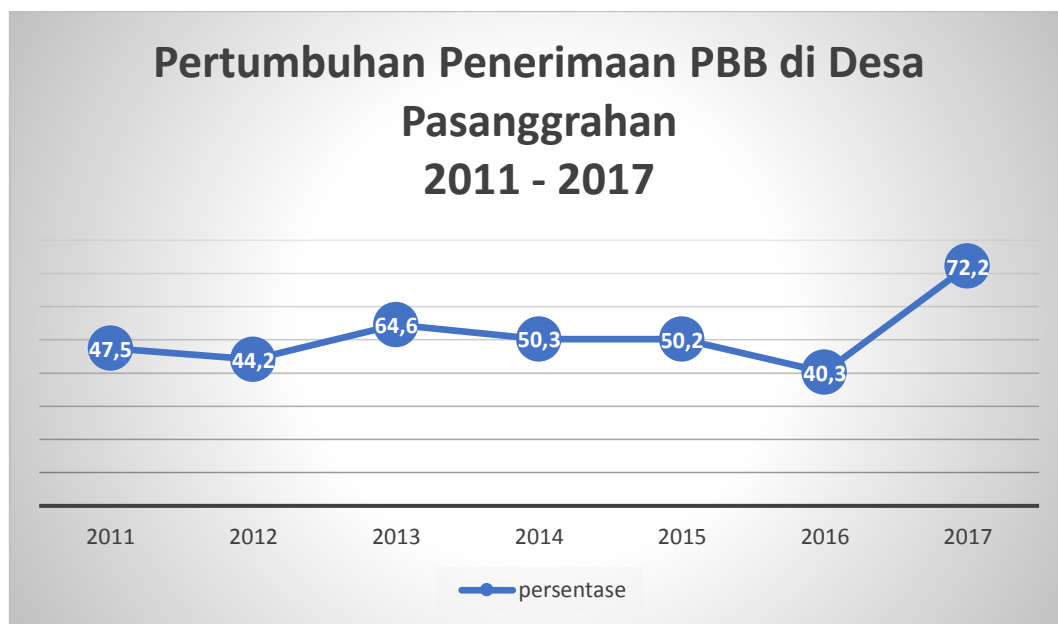
⁶ https://indonesiana.tempo.co/read/126163/2018/04/24/iwan_singadinata/kecamatan-sukawening-kab-garut-kejar-target-pbb

1. Rendahnya urgensi masyarakat desa Pasanggrahan dalam membayar pajak bumi dan bangunan,
2. Lemahnya sistem pungutan yang dilakukan oleh kolektor pajak.
3. kualitas sumber daya manusia yang kurang,
4. kurangnya petugas penagih atau kolektor pajak.,
5. Belum direncakannya strategi khusus untuk meningkatkan penerimaan pajak bumi dan bangunan,
6. Sosialisasi nyata yang tidak pernah dilakukan oleh perangkat desa, dan
7. Koordinasi untuk mendapatkan solusi ke pemerintah kabupaten garut belum dilakukan oleh kepala desa.

Realisasi penerimaan pajak bumi dan bangunan di desa Pasanggrahan tahun 2015 hingga 2016 tidak meningkat karena kepala desa belum menerapkan kepemimpinan inovatif sehingga rata – rata target realisasinya pada jangka waktu tersebut berada pada persentase 50%. Kemudian pada tahun 2017 kepala desa pasanggrahan meningkatkan penerimaan pajak bumi dan bangunan karena kepala desa pasanggrahan melakukan kepemimpinan inovatif di desa.

Gambar 1.1

Grafik Penerimaan PBB Desa Pasanggrahan



Sumber : Dokumen Desa Pasanggrahan, 2017, data diolah

Sehubungan dengan data diatas, peneliti juga mewawancarai salah satu Kolektor pajak desa Pasanggrahan yaitu ibu M untuk menanyakan terkait cara yang dilakukan oleh staff kolektor pajak agar target penerimaan pajak bumi dan bangunan tercapai. Berikut wawancara dengan ibu Marina yang bertanggung jawab atas pemungutan pajak di Kp. Sokol.

“Kalau untuk meningkatkan partisipasi masyarakat agar rajin membayar pajak, ya sudah kami lakukan setiap hari. Bahkan perangkat desa kami pun sudah mengadakan hadiah untuk warga yang target pbb nya tercapai.

Untuk turun ke lapangan setiap hari. Tapi ya begitu itu, setiap kami minta untuk membayar pajak mereka sering beralasan masih belum diaudit (batas akhir pembayaran PBB P-2). Kan orang jaman sekarang udah pinter-pinter; begitu ditarik ya itu jawabannya. Tapi begitu perangkat kami datang pada tanggal tersebut, mereka beralasan tidak punya uang. Kan repot kalau seperti itu”⁷

Dari pernyataan diatas dapat dianalisis bahwa di tahun 2017 Desa pasanggrahan berhasil menutupi penerimaan Pajak bumi dan bangunan yang belum mencapai yaitu dengan persentase 20% salah satunya adalah dengan cara peningkatan sosialisasi dan memberikan reward bagi dusun yang pembayaran PBB nya terpenuhi serta kepala desa sendiri turut terjun ke lapangan untuk melakukan tindakan sosialisasi. Pernyataan diatas juga menjadi salah satu faktor pendorong ketertarikan peneliti terkait inovasi yang dilakukan oleh perangkat desa dalam sektor pemungutan pajak bumi dan bangunan pedesaan dan perkotaan. Faktor yang menjadi penyebab kepala desa Pasanggrahan melakukan langkah inovasi salah satunya adalah atas arahan dari PEMKAB Garut yang dilansir oleh Kepala Bidang Lembaga Kemasyarakatan Desa (LKD) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Garut, bapak JA, dalam www.kabarpriangan.com bahwa:

“...Dibutuhkan langkah nyata untuk memicu munculnya inovasi dan pertukaran pengetahuan secara partisipatif. Kabupaten Garut sendiri kini tengah berbenah dalam upaya mengembangkan program inovasi desa.”

Maka kepala desa harus mampu membawa semangat perubahan khususnya di desa dan merubah pola pikir masyarakat desa yang tidak sadar akan pentingnya Pajak Bumi dan Bangunan, kepala desa Pasanggrahan bersama dengan Kolektor

⁷ Wawancara dengan ibu M selaku kolektor pajak kampung sokol pada tanggal 5 februari 2018 pukul 13.46

pajak mencoba untuk melakukan inovasi – inovasi yang tepat sebagai langkah perubahan.

“....Saya memiliki luas rumah kecil yang tidak sesuai dengan pembayaran, pembayaran tersebut terlalu tinggi jumlah pembayarannya saya diharuskan membayar yaitu Rp. 48.935,00,- sangat tidak masuk akal dengan tetangga saya yang ukuran rumahnya sama hanya membayar Rp. 9.000,00, pernah ada sosialisasi terhadap realisasi pemungutan pajak bumi dan bangunan di dusun kami, seperti hal penyampaian keberatan lalu pihak kolektor sendiri datang kerumah saya untuk mengukurnya kembali karena sudah lima tahun terakhir ini selalu saja penghitungannya seperti yang tidak masuk akal mas. Udah bosan.”⁸

“.....Saya tahu kapan harus membayar Pajak Bumi dan Bangunan, dan untuk apa Pajak Bumi dan Bangunan ini.”⁹

“..... Saya mendapatkan SPPT ganda, SPPT tersebut saya terima sangat tidak masuk akal, masa saya harus membayar dua kali dalam setahun. Namun setelah 1 hari melaporkan, besoknya saya diberi kejelasan dan segera diperbaiki hal tersebut karena apabila tidak segera di perbaiki maka akan merugikan saya sebagai wajib pajak. Hal ini sudah berjalan 5 tahun belakangan, ketika saya minta tanggapan pihak desa langsung memberi tanggapan.”¹⁰

“.....Saya mengerti tentang pentingnya Pajak Bumi dan Bangunan, namun karena banyak berita di TV mengenai kecurangan-kecurangan yang dilakukan oleh oknum aparat pajak adanya sosialisasi yang ada di pojok pajak maka saya menjadi tahu tanggung jawab saya.”¹¹

Terjadi peningkatan dalam penerimaan pajak bumi dan bangunan di desa Pasanggrahan Kabupaten Garut karena ada tindakan perubahan atas arahan kepala desa pada apa yang masyarakat rasakan dalam pengalaman mengurus Pajak Bumi dan Bangunan Hal tersebut disebabkan oleh:

⁸ Wawancara dengan bapak Irsyad warga kampung cibuntu selaku wajib pajak pada tanggal 7 maret 2018 pukul 09.00

⁹ Hasil wawancara dengan saudara R selaku Wajib Pajak di kampung B pada tanggal 13 maret 2018 pada pukul 09.00

¹⁰ Wawancara dengan bapak Taryana warga kampung Cibuntu selaku wajib pajak pada tanggal 7 maret 2018 pukul 09.45

¹¹ Hasil wawancara dengan saudari W selaku wajib pajak di kampung B pada tanggal 13 maret 2018 pukul 10.00

1. Peningkatan pelayanan yang di terapkan kepada masyarakat melalui arahan kepala desa yaitu kepala desa bersama dengan kolektor pajak mengambil kesempatan berbicara ketika di pengajian dan shalat jumat untuk menjelaskan tentang penerimaan pajak bumi dan bangunan,
2. Mencantumkan permasalahan minimnya kesadaran masyarakat dalam membayar PBB ke dalam laporan pertanggungjawaban RPJMDes,
3. Memberikan pelatihan kepada kolektor pajak yang hasilnya adalah penguatan sistem dalam bentuk monitoring pungutan dan peningkatan pelayanan pungutan PBB,
4. Menyusun strategi- strategi dalam peningkatan penerimaan pajak bumi dan bangunan, dan
5. melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang PBB yaitu; pojok pajak, tersedianya website desa Pasanggrahan, dan menyebarkan brosur tentang kesadaran bayar PBB ke dusun – dusun.

Dalam wawancara dengan bapak IR sebagai warga desa, beliau mengatakan bahwa sudah lima tahun terakhir penghitungan SPPT nya tidak masuk akal kemudian dia juga mengatakan ada sosialisasi yang dilakukan oleh desa terkait penyampaian keberatan di tahun 2018, hal tersebut merupakan inovasi yang dilakukan perangkat desa karena selama lima tahun sebelumnya belum pernah ada sosialisasi terkait keberatan pengenaan jumlah PBB.

Keluhan yang dirasakan oleh Bapak Taryana terkait SPPT ganda juga dirasakan beliau sangat cepat ditanggapi oleh desa berbeda dengan lima tahun sebelumnya. Berbagai macam upaya terus ditingkatkan oleh desa seperti melakukan kegiatan inovatif yaitu sosialisasi dalam meningkatkan kesadaran akan kepentingan bersama dalam menghadapi kondisi masyarakat yang pura – pura tidak tahu, terpengaruh oleh isu banyaknya korupsi dan penyalahgunaan pajak, mau tidak mau memang menjadi faktor yang menyebabkan kepala desa harus melakukan tindakan inovatif. Inovasi kepala desa Pasanggrahan berpengaruh terhadap pola pikir masyarakat yang menjadi kesal melihat berbagai penyalahgunaan pajak dan akhirnya enggan membayar pajak dan Sampai sekarang inovasi yang dilakukan dalam peningkatan sosialisasi walaupun perubahannya kecil namun dirasa cukup untuk meningkatkan kesadaran masyarakat membayar pajak yang nantinya akan berpengaruh terhadap realisasi penerimaan pajak bumi dan bangunan. Umumnya masyarakat masih sinis dan kurang percaya terhadap keberadaan pajak karena masih merasa sama dengan upeti, memberatkan, pembayarannya sering mengalami kesulitan, ketidak-mengertian masyarakat apa dan bagaimana pajak dan rumit menghitung dan melaporkannya. Bisa dikatakan juga tidak ada yang terlihat jelas dan langsung dari pajak yang masyarakat desa Pasanggrahan bayarkan apabila dilihat dari fasilitas umum seperti jalan, pelayanan kesehatan, dan pelayanan aparat desa dan kelurahan masih buruk, hal ini juga berpengaruh pada niat orang untuk membayar pajak dan juga kolektor pajak masih kurang aktif melakukan komunikasi dalam hal ini memberi pengertian dalam menanggapi fenomena yang terjadi belakangan terhadap

mafia pajak. Hal diatas menjadi suatu tantangan kepada kepala desa untuk terus melakukan peningkatan pajak di Desa Pasanggrahan, kegiatan peningkatan pajak yang dilakukan sekarang pun contohnya sudah terlihat di desa Pasanggrahan karena kebanyakan pembangunan di desa terpusat pada pembangunan fisik yang kebutuhannya dan kegunaannya dirasa tepat sasaran untuk skala pemerintahan desa. Pembangunan yang dilakukan didesa Pasanggrahan memiliki maksud agar masyarakat dapat merasakan apa yang mereka bayarkan atas Pajak Bumi dan bangunan

Kesadaran perpajakan ini memiliki keterkaitan terhadap kepatuhan wajib pajak. Dengan adanya diwajibkan pendaftaran wajib pajak, penetapan pajak yang tepat untuk pajak bumi dan bangunan, dan penagihan pajak yang baik maka akan memberikan dampak terhadap kepatuhan wajib pajak bumi dan bangunan dalam membayar pajak. Untuk mencapai target pajak, perlu ditumbuhkan terus menerus kesadaran dan kepatuhan masyarakat (wajib pajak) untuk memenuhi kewajiban pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan Penelitian terhadap perangkat desa yaitu kepala desa dan para kolektor pajak, sebagian masyarakat di desa Pasanggrahan Kabupaten Garut Kecamatan Sukawening tidak peduli dengan masalah pajak bumi dan bangunan (PBB). Masih banyak warga yang belum memiliki kesadaran untuk membayar pajak, bahkan mengambil sikap acuh tak acuh terhadap kewajiban membayar pajak. Hal ini dapat dilihat dari data daftar pembayaran PBB yang diperoleh peneliti dari kantor Balai Desa Pasanggrahan Kabupaten Garut Kecamatan Sukawening yang

menunjukkan masih rendahnya kepatuhan masyarakat Desa Pasanggrahan membayar Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

Tabel 1.2

Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Desa Pasanggrahan Tahun 2018

NO	NAMA KOLEKTOR PENAGIH	TARGET PENERIMAAN		REALISASI				S/D MINGGU INI	
		WP	RP	S/D MINGGU LALU		MINGGU INI		WP	RP
				WP	RP	WP	RP		
1	IRPAN RIPANDI	120	6.974.634		862.553		250.000		1.112.553
2	MUSTOPA	200	7.776.602		338.000		215.000		553.000
3	AAN NURDIANSH	578	14.199.032		300.000				300.000
4	TONI	124	3.308.352						
5	FAHMI RIDWAN	230	6.614.814		310.000		400.000		710.000
6	MARINA	293	6.930.491		4.317.275		987.064		5.304.339
7	SUHENDAR	341	8.126.079		910.000		437.000		1.347.000
8	MAMAN. S	336	8.091.477						
9	ALIS SINTAWATI	385	8.585.609		740.000		288.424		1.028.424
10	EVA HOERUN N	307	7.632.252		929.000		518.047		1.447.047
11	SUPRIADI	390	16.209.791		4.499.189		350.828		4.850.017
12	ABDUL	736	13.279.917						

	KOHIR								
	JML	4.040	107.742.059						16.652.380

Sumber: Dokumen Kantor desa pasanggrahan, 3 maret 2018

Berdasarkan pengamatan penulis dari data diatas petugas pajak nomor 1 sampai nomor 9, dalam tugas memungut pajak masih jauh dari target yang ditentukan. Jumlah total keseluruhan pungutan dari para kolektor PBB di desa pasanggrahan hanya mencapai Rp. 16.652.380 masih jauh dari target yang ditentukan yaitu Rp. 107.742.059.

Hal ini disebabkan biaya pajak yang semakin naik di setiap tahunnya, sehingga banyak masyarakat yang tidak mampu membayarnya atau belum memiliki uang untuk membayar Pajak Bumi dan Bangunan. Serta adanya kesalahan teknis seperti penduduk desa yang mendapatkan SPPT ganda yang di alami oleh wajib pajak ataupun oleh petugas yang menghambat pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) serta dapat menurunkan kinerja dari petugas untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada wajib pajak.

Keberhasilan desa pasanggrahan dalam meningkatkan jumlah penerimaan pajak daerah sangat tergantung kepada kepemimpinan seorang kepala desa. Karena di kabupaten garut sendiri telah diterapkannya peralihan PBB P2 atau Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan maka dari pada itu Kabupaten atau yang disebut kewenangan daerah memberikan kewenangan kepada desa untuk memungut pajak bumi dan bangunan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.¹²Dalam mengkoordinasikan staff kantor desa Pasanggrahan terutama petugas pemungutan pajak desa, kepala desa Pasanggrahan sudah memiliki sikap sebagai seorang pemimpin yang dapat mendukung keberhasilan pemungutan pajak daerah dengan mempertimbangkan kemampuan masyarakat desa yang memiliki berbagai macam latar belakang ekonomi. Kepemimpinan akan sangat mendukung antusias masyarakat dalam membayar pajak, dengan membayar pajak maka pembangunan desa akan berjalan, pembangunan yang efektif akan meningkatkan potensi desa, dan potensi desa yang maksimal akan menentukan kesejahteraan masyarakat.

Menurut referensi Pusat Inovasi Tata Pemerintahan Deputy Inovasi Administrasi Negara, 2014, *Handbook* Administrasi Negara, dalam rangka mewujudkan perubahan di Desa Pasanggrahan maka sudah menjadi sebuah keharusan kepala Desa mampu menjadi seorang pemimpin yang inovatif dan memiliki kualitas kepemimpinan yang baik. Jika kepala desa memiliki kualifikasi sedemikian rupa yakni daya inovatif yang tinggi dan kualitas kepemimpinan yang baik tentu akan menjadi kunci keberhasilan sebuah desa yang dipimpinnya.

Menurut Robbins (1994:06) bahwa inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses dan jasa.

¹² Soekano Putong, *kepemimpinan kajian teoritis dan praktis*, (2015), hlm. 14.

Seorang pemimpin inovatif sejatinya figur yang mampu mengimplementasikan ide-ide baru dengan mengubah konsep kreatif menjadi suatu kenyataan. Adapun bentuk-bentuk inovasi itu bisa jadi berupa suatu gagasan, barang, kejadian, teknik/metode, praktik yang diamati, disadari, dirasakan dan diterima sebagai hal yang baru oleh seseorang atau kelompok (masyarakat), baik sebagai hasil *discovery* maupun penemuan (*invention*).¹³

Secara umum, istilah inovasi sering diterjemahkan sebagai pembaharuan yang selalu dirangkaikan dengan penemuan sehingga pengertian inovasi merupakan penemuan baru akibat adanya perubahan. Kata “inovasi” dalam khazanah bahasa Indonesia dimaknai sebagai suatu ide, barang, kejadian metode yang dirasakan atau diamati sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau bagi masyarakat luas yang sedang membangun kepentingan dengan inovasi, baik berupa gagasan, tindakan atau barang-barang baru.¹⁴

Inovasi harus dimulai dari yang kecil, karena tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide yang besar. Dari keinginan yang kecil untuk memperbaiki suatu kondisi atau suatu kebutuhan hidup nyata, bisa jadi kelak mempunyai implikasi yang sangat luas terhadap kehidupan umat manusia selanjutnya.¹⁵

Untuk itu kepemimpinan inovatif ini jika dicermati dari penjelasan di atas sejatinya dalam rangka merubah dan memperbaiki suatu kondisi yang belum

¹³ Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Desa Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 20.

¹⁴ Nur Ali Rahman, *El-Hikmah: Jurnal Kependidikan* (Malang: UIN Malang, 2005 Vol.III No.1), 62.

¹⁵ Nur Ali Rahman, *El-Hikmah...*, 68.

mapan, tidak baik, tidak berkualitas dan memiliki stigma negatif menjadi berubah lebih baik dari sebelumnya.

Penjelasan tentang kepemimpinan inovatif di atas akan sangat menarik untuk diteliti ketika dihadapkan pada Kepemimpinan inovatif kepala Desa Pasanggrahan Kabupaten Garut Kecamatan Sukawening. Dari pengertian tersebut penulis dapat menarik kesimpulan kepemimpinan yang inovatif adalah seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan sebagai *democratic style* atau gaya kepemimpinan yang tidak mengambil keputusan dari sudut pandangnya saja melainkan mengumpulkan semua ide-ide dari seluruh pegawainya lalu melakukan musyawarah dan diputuskan bersama. Artinya menjadi seorang pemimpin yang inovatif adalah melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tersebut. Pemimpin dan inovasi adalah dua hal yang harus selalu beriringan. Artinya, di mana ada pemimpin di sana ada inovasi dan gagasan-gagasan baru serta perencanaan untuk melakukan perbaikan dan perubahan. Untuk melakukan hal ini seorang pemimpin harus mampu membaca dan mempelajari konteks institusi dan situasi dalam lembaga di mana ia memimpin. Diharapkan dengan inovasi yang dilakukan oleh kepala desa dapat meningkatkan antusias masyarakat di desa Pasanggrahan untuk membayar pajak.

Apabila usaha yang dilakukan seorang kepala desa dianggap kurang dalam penyelenggaraan pemungutan pajak kepada masyarakat desa, maka akan sangat diperlukan kepemimpinan yang inovatif dalam keberhasilan penerimaan PBB. Nawawi (2006:176) menjelaskan Inovasi berarti pembaharuan atau usaha

memasukkan dan memperkenalkan sesuatu yang baru. Dengan kata lain inovasi adalah kemampuan menemukan sesuatu yang baru berbeda dari yang sekarang ada atau yang dikenal sebelumnya. Sehingga, inovator adalah orang yang mampu melakukan pembaharuan dengan sesuatu yang baru. Kepemimpinan yang inovatif harus di coba untuk diterapkan kedalam pemerintahan desa Pasanggrahan terutama dalam memenuhi pencapaian target penerimaan pajak bumi dan bangunan. Keberhasilan desa Pasanggrahan tersebut adalah dilakukannya cara yang kreatif untuk mengajak masyarakat membayar pajak, yaitu dengan inovasi – inovasi yang dilakukan seorang kepala desa pasanggrahan sehingga masyarakat memiliki pemikiran tertarik untuk membayar pajak. Hal ini sejalan dengan apa yang dijelaskan Nurcholis (2011:68) bahwa kepala desa langsung dibawah pembinaan bupati sehingga, kepala desa juga berkewajiban untuk meningkatkan penerimaan PBB. Hal tersebut, juga sebagaimana dijelaskan Prasadja (1986:8) bahwa pembangunan dan pembuat keputusan atau pemimpin memiliki hubungan yang erat, sehingga hal tersebut juga menjelaskan bahwa suatu pembaharuan atau inovasi merupakan faktor yang berhubungan dengan struktur kekuasaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk membahas, menelaah serta mengadakan suatu penelitian yang berjudul **“INOVASI KEPALA DESA PASANGGRAHAN KECAMATAN SUKAWENING KABUPATEN GARUT**

DALAM MENCAPAI TARGET PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN TAHUN 2017”.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

(1) Apa indikasi Inovasi Kepala Desa Pasanggrahan Dalam Mencapai Realisasi

Penerimaan PBB melalui 7 indikator kepemimpinan inovatif”:

- a) *Create a Vision & Sense of Urgency* (menciptakan visi dan rasa urgensi)
- b) *Recruit and build your team* (rekrut dan bangun tim)
- c) *Analyze situation and strengths* (analisa situasi dan kekuatan)
- d) *Plan the journey* (merencanakan perjalanan)
- e) *Communicate* (komunikasi)
- f) *Implement and measure* (implementasi dan pengukuran)
- g) *Embed transformation* (menanamkan perubahan)

(2) Apa saja Hambatan dalam melakukan langkah kepemimpinan inovatif?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengetahui inovasi yang dilakukan Kepala Desa Pasanggrahan untuk mencapai target penerimaan PBBnya. Adapun manfaat yang diharapkan antara lain:

1. Manfaat akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, masukan ataupun sumbangan pemikiran bagi pembaca maupun bagi siapa saja yang membutuhkan informasi yang berhubungan dengan judul penelitian ini.

2. Manfaat praktis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan masukan bagi kepala desa untuk menentukan langkah-langkah yang dapat meningkatkan kesadaran masyarakat.

1.4 Kegunaan penelitian

Sebagai input atau masukan kepada seluruh instrument desa dalam pemecahan masalah dan pemungutan pajak Desa.

1.5 Sistematika Penelitian

Dalam penelitian ini, pokok bahasan yang dibahas adalah:

- **BAB I PENDAHULUAN**, menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penelitian.
- **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**, kepemimpinan, inovasi, dan kepemimpinan yang inovatif
- **BAB III METODE PENELITIAN**, menjelaskan mengenai rancangan penelitian, lokasi penelitian, metode pengumpulan data, teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data, dan oprasional variabel.
- **BAB IV GAMBARAN UMUM**, menjelaskan mengenai Profil Desa pasangrahan

- **BAB V ANALISIS DATA**, menjelaskan mengenai analisis berdasarkan 7 model kepemimpinan inovatif: *Create a Vision & Sense of Urgency* (menciptakan visi dan rasa urgensi), *Recruit and build your team* (rekrut dan bangun tim), *Analyze situation and strengths* (analisa situasi dan kekuatan), *Plan the journey* (merencanakan perjalanan), *Communicate* (komunikasi), *Implement and measure* (implementasi dan pengukuran), dan *Embed transformation* (menanamkan perubahan)
- **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**, menjelaskan mengenai kesimpulan dan saran.