



Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar

Anak Agung Dewi Christina*, Anak Agung Gede Raka dan I Made Sumada

Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Warmadewa

*Email Correspondence: agungdewichristina@gmail.com

How to Cite: Christina, A. A. D., Raka, A. A. G., & Sumada, I. M. (2022). Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 7 (1): 20-30. DOI: <https://doi.org/10.22225/pi.7.1.2022.20-30>

Abstract

The purpose of the study was to analyze the performance of the state civil apparatus at the Denpasar City Regional Revenue Agency. The formulation of the problem in this study is why the performance of the State Civil Apparatus at the Denpasar City BAPENDA has not been maximized? What are the factors that cause the performance of the State Civil Apparatus at BAPENDA Denpasar City has not been maximized? This study uses a qualitative descriptive method with the application of theory. Data was collected by means of observation, in-depth interviews and documentation. Selection of informants using purposive sampling technique and inductive qualitative data analysis. The results of the study indicate that the performance of the State Civil Apparatus at the Denpasar City Regional Revenue Agency has not been maximized. This is indicated by two of the five factors, namely: productivity, service quality that has not run optimally because Anjab's achievement did not reach 80% and the lack of ASN at BAPENDA Denpasar City. The inhibiting factors for increasing performance at the Denpasar City Regional Revenue Agency, namely from education, discipline, quantity and quality factors.

Keywords: performance; state civil apparatus

Abstrak

Tujuan penelitian untuk menganalisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Rumusan masalah dalam penelitian ini ialah mengapa kinerja Aparatur Sipil Negara pada BAPENDA Kota Denpasar belum maksimal? Faktor-faktor apakah yang menyebabkan belum maksimalnya kinerja Aparatur Sipil Negara pada BAPENDA Kota Denpasar? Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan penerapan teori. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara yang mendalam dan dokumentasi. Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling dan analisis data kualitatif bersifat induktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar belum maksimal. Hal ini ditunjukkan oleh dua dari lima faktor yaitu: produktifitas, kualitas layanan yang belum berjalan secara maksimal karena capaian Anjab tidak mencapai 80% serta masih kurangnya ASN pada BAPENDA Kota Denpasar. Adapun faktor-faktor penghambat peningkatan kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar, yaitu dari faktor pendidikan, kedisiplinan, kuantitas dan kualitas.

Kata Kunci: kinerja; aparatur sipil negara

1. Pendahuluan

Kinerja aparatur sipil negara menjadi sorotan apalagi terkait dengan penyelenggaraan wajib pajak yang merupakan salah satu bentuk pelayanan publik. Mulyadi (2001: 337) Kinerja seorang pegawai merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kinerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan manifestasi dari keberhasilan personil, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah

ditetapkan sebelumnya. Pendapat senada juga diungkapkan Mangkunegara (2000: 67) kinerja aparatur adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Aparatur dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pengertian di atas, disimpulkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Aparatur dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dimaknai sebagai kinerja aparatur.

Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar Nomor 23 Tahun 2018 Tentang Prosedur Pengelolaan Pajak di Wilayah Kota Denpasar mempunyai fungsi selain sebagai regulator atas kebijakan perpajakan di wilayah Kota Denpasar, BAPENDA juga bergerak secara teknis dalam proses pengumpulan devisa daerah dalam bentuk kasda (kas daerah) dari berbagai macam pundi-pundi pendapatan daerah, baik itu PBB, PHR, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan, ABT, BPHTB, pajak parkir. Pengumpulan devisa daerah melalui pajak ini dilaksanakan dalam rangka, mengisi Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk proses pembangunan sarana dan fasilitas daerah yang terkait sarana publik berupa jalur transportasi, perkantoran, wilayah wisata kota dan wilayah ekowisata. Sebagai salah satu faktor pendorong pertumbuhan pariwisata di Lingkungan Daerah Kota Denpasar, yang berlandaskan atas budaya serta kearifan lokal. Dengan harapan agar tercapai pemerataan pembangunan berkesinambungan dan menjamin tingkat keberadaban masyarakat di Lingkungan Daerah Kota Denpasar berdasarkan standarisasi kebijakan yang telah diambil untuk kepentingan publik.

BAPENDA Kota Denpasar dalam penerapan kebijakan publik yang dapat ditunjukkan pada hasil target dan realisasi pajak daerah Tahun 2019 dan Tahun 2020. Berdasarkan observasi yang dilakukan tentang kinerja BAPENDA sebagai instansi publik yang menjalankan kegiatan teknis pengelolaan pajak di wilayah Kota Denpasar nampak semua item pajak tidak tercapai target atau sasaran yang telah ditetapkan. Selain itu fenomena indisipliner yang dilakukan Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar masih sering terjadi, seperti tidak mematuhi jam kerja, walaupun resiko pengurangan pendapatan menjadi konsekuensi yang harus diterima. Adapun tingkat kepatuhan terhadap jam kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar Tahun 2020 cenderung berfluktuasi, dimana rata-rata tingkat absensi pegawai sebesar 5,58%. Ini berarti bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai tergolong tinggi, karena menurut Utama, dkk (2007: 93), mengatakan bahwa tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3%. Diatas 3% sampai 10% dianggap tinggi, sehingga perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi. Tingkat absensi yang tinggi merupakan salah satu indikator adanya permasalahan terkait kinerja Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan maka penulis melakukan penelitian terhadap “Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar”. Adapun yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah Pegawai di Lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dan para wajib pajak, selaku publik spesimen dalam proses pengaplikasian kebijakan publik terkait perpajakan daerah.

Berdasarkan paparan pada latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Mengapa kinerja Aparatur Sipil Negara pada BAPENDA Kota Denpasar belum maksimal?

Faktor-faktor apakah yang menyebabkan belum maksimalnya kinerja Aparatur Sipil Negara pada BAPENDA Kota Denpasar?

Peneliti dalam menganalisis kajian analisis kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar menggunakan teori dari Dwiyanto (2008: 50-51) yang menyatakan produktifitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

Faktor-faktor penghambat yang digunakan dalam penelitian ini untuk meningkatkan kinerja Aparatur Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar adalah teori Suprihanto (2003) yang terdiri dari faktor pendidikan, kedisiplinan, kurangnya aparatur dan kualitas aparatur.

2. Metode

Dalam melakukan penelitian tentang Analisis Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif kualitatif dipegunakan untuk mengungkapkan fenomena dan permasalahan yang terjadi dalam analisis kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Melalui penelitian ini penulis berharap mendapatkan jawaban atas permasalahan yang di kemukakan dalam penelitian ini.

Dalam penelitian kualitatif peneliti sebagai instrument utama dalam pengumpulan data dibantu dengan pedoman wawancara. Peneliti kualitatif sebagai *human* instrumen berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, reduksi data, menyajikan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. Disamping peneliti sebagai instrumen utama, instrumen lainnya dalam penelitian ini berupa pedoman wawancara, kamera, dan alat-alat lainnya.

Untuk memberikan jawaban terhadap permasalahan yang ada maka data tersebut perlu dianalisis. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif, yaitu dengan mengangkat fakta keadaan, variabel dan fenomena-fenomena yang terjadi selama penelitian dan menyajikannya. Seperti diuraikan sebelumnya bahwa metode analisis data yang digunakan dalam penelitian yang bersifat sosial adalah analisis secara deskriptif kuantitatif, yaitu proses pengorganisasian dan mengurutkan ke dalam pola, kategori dan satu uraian dasar sehingga dapat di rumuskan sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan kata lain analisis deskriptif kuantitatif yaitu tata cara penelitian yang menghasilkan data dalam bentuk uraian kalimat.

Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan pada saat pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang di wawancarai. Apabila jawaban yang disampaikan oleh informan setelah dianalisis dirasa kurang memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu sehingga diperoleh data atau informasi yang lebih kredibel.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar

Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar yang dianalisis dengan menggunakan teori kinerja (Dwiyanto, 2008: 50-51) yang mencakup produktifitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas.

Dari hasil penelitian di lapangan terungkap bahwa Aparat Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar cukup memiliki skill dalam menjalankan tugas-tugasnya. Data yang di peroleh menunjukkan bahwa untuk menjadi pegawai cukup menjadi jaminan untuk mampu bekerja secara profesional. Meningkatkan produktivitas kinerja yang tinggi serta meningkatkan profesionalisme dalam bekerja, akan selalu terkait dengan ukuran-ukuran atau standar kinerja. Untuk mengukur Produktifitas Kerja Aparat Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar, menggunakan beberapa indikator yaitu: Sikap mental/perilaku dan Kemampuan Aparat Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar.

Sikap tersebut berasal dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal ini tergantung pada tingkat *outcomes* intrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja/pegawai memandang *outcome* tersebut dan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Hasil wawancara dengan wajib pajak

PBB Bapak Wayan Pada Tanggal 15 Maret 2021 yang didokumentasikan pada lampiran foto nomor 7, menyatakan bahwa:

“Umumnya para pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar memiliki rasa malu apabila pelayanan yang diberikan kurang optimal namun berbeda dengan sikap yang ditunjukkan. Kadangkala arogan yang di tampilkan kepada para wajib pajak, ini disebabkan ada saja oknum aparat yang pilih kasih dalam tata cara melayani sehingga muncul kesan “tak kenal maka tak sayang”.

Tanggapan warga yang beragam tentang sikap aparat dalam pelayanan menunjukkan kepedulian dan keperhatinan, sebab akan memunculkan berbagai pandangan. Tentunya hal itu sulit untuk di hindari. Kenyataan menunjukkan bahwa warga cukup puas dengan hasil yang mereka terima akan tetapi masih ada di dalam benak mereka masing-masing tentang pelayanan yang tentunya tidak semua dari warga merasa puas. Hal ini tentunya tidak bisa di hindari, sebab publik lah yang menilai. Hasil wawancara dengan Bapak I Dewa Nyoman Semadi, S.E., M.Si selaku Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar pada Tanggal 19 Maret 2021 yang di dokumentasikan pada lampiran foto nomor 1, mengungkapkan bahwa:

“Saya sebagai pemimpin di BAPENDA Kota Denpasar merasa bertanggung jawab terhadap segala sesuatunya yang terjadi dengan Wajib Pajak di Kota Denpasar. Tetapi tidak terlepas dari kenyataan yang ada bahwa saya beserta para staf telah memberikan pelayanan yang secara optimal kepada masyarakat. Namun saya akui sikap para pegawai tidak dapat secara keseluruhan dapat di kontrol, hanya kepercayaan dan kesadaran diri dari para pegawai yang biasa di atasi sendiri oleh masing-masing”.

Aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan publik seringkali masih menerapkan standar nilai atau norma pelayanan secara sepihak, seperti pemberian pelayanan yang hanya berdasarkan pada juklak (petunjuk dan pelaksanaan) sehingga kecenderungan yang terjadi adalah lemahnya komitmen aparat birokrasi untuk akuntabel terhadap masyarakat yang dilayaninya. Selama ini aparat birokrasi telah terbiasa lebih mementingkan kepentingan pimpinan daripada kepentingan masyarakat pengguna jasa. Birokrasi tidak pernah merasa bertanggung jawab kepada publik, melainkan bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasannya.

Kepentingan yang dipengaruhi oleh kebijakan sistem *online* pajak adalah masyarakat Kota Denpasar sebagai wajib pajak. Diharapkan tumbuh kesadaran masyarakat Kota Denpasar sebagai wajib pajak dalam membayar kewajibannya itu, karena sudah dilaksanakan sistem *online* pajak Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar terus berupaya memberikan pelayanan yang prima, akuntabel, efektif dan efisien kepada masyarakat Kota Denpasar guna menciptakan pemerintahan yang *good governance*. Di samping itu harapan wajib pajak kepada pemerintah agar terus melakukan pembenahan atas sistem pembayaran dan pelaporan wajib pajak. Sesuai dengan penjelasan beberapa informan menunjukkan bahwa indikator kualitas pelayanan hanya sebagian yang terpenuhi, sehingga kualitas pelayanan publik secara komprehensif di Badan Pendapatn Daerah Kota Denpasar belum maksimal.

Dalam penelitian ini peneliti menyatukan persepsi tentang akuntabilitas dan tanggung jawab dimana kedua-duanya terkait tanggung jawab dari aparat, dari atasan kepada bawahan baik internal maupun eksternal, mengingat ruang lingkup penelitian ini yang kecil dan jumlah aparat yang sedikit. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat melalui pelayanan prima yang berorientasi pada kepuasan masyarakat adalah misi dari Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar.

Hirarki kewenangan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dapat dilihat pada struktur organisasi yang menunjukkan alur atau tingkat pertanggungjawaban berdasarkan jabatan struktur yang ada. Dimana struktur organisasi telah jelas terlihat bagaimana alur kewenangan yang ada dari tingkat yang paling tinggi yaitu Kepala Badan sampai tingkat

yang paling rendah yaitu pegawai. untuk mengetahui lebih jelas tentang hirarki kewenangan dalam pelaksanaan akuntabilitas kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar berikut ini dipaparkan hasil wawancara yang diperoleh. Hasil wawancara dengan Bapak I Dewa Nyoman Semadi, S.E., M.Si. selaku Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar pada tanggal 19 Maret 2021 yang didokumentasikan pada lampiran foto nomor 1 adalah sebagai berikut.

“Untuk mengetahui hirarki kewenangan yang ada pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar ini yang sekaligus juga menggambarkan alur proses pertanggungjawaban yang ada dapat dilihat pada bagan struktur organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Dimana tingkat kewenangan yang tertinggi untuk meminta pertanggungjawaban disini adalah saya selaku kepala badan dan diteruskan kepada posisi dibawah sesuai dengan struktur. Dengan kata lain dapat digambarkan bahwa pegawai bertanggungjawab pada kepala bagian masing-masing, kepala bagian tersebut selanjutnya bertanggungjawab pada saya. Begitulah tingkat hirarki kewenangan pertanggungjawaban yang ada disini.”

Dengan demikian alasan utama Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dalam melakukan akuntabilitas kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan adalah demi terciptanya proses kerja yang sesuai dengan aturan yang ada. Oleh karena pelayanannya menyangkut kepentingan bangsa, negara dan masyarakat maka alasan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar melakukan akuntabilitas pada kinerja pegawainya sangatlah tepat, dimana lingkup akuntabilitas yang diberikan tidak hanya kepada informal dalam ruang lingkup organisasi saja tetapi juga kepada eksternal organisasi yaitu kepada wajib pajak dan pihak lainnya yang berkepentingan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dalam melaksanakan pertanggungjawaban sudah sesuai dengan prosedur atau sesuai dengan aturan yang ada.

Sesuai dengan hasil wawancara dengan informan yang ada, menunjukkan aparat sangat tanggap dan meresponi pengguna layanan. Informan yang diwawancarai mengatakan bahwa respon petugas sudah baik/tanggap karena jika seorang petugas yang dibutuhkan tidak ada, maka petugas yang lain mengatakan “*bapak tunggu sebentar mungkin sebentar lagi dia datang, mari pak masuk didalam*” (hasil wawancara dengan seorang Bapak.. selaku wajib pajak).

Hal senada juga dikatakan oleh Bapak Made selaku wajib pajak Hotel dan Restoran pada tanggal 15 Maret 2021 yang didokumentasikan pada lampiran foto nomor 9, beliau mengatakan bahwa:

“Waktu saya melakukan pembayaran dan pelaporan ke kantor BAPENDA Denpasar, petugas langsung menanyakan keperluan saya dan mengarahkan saya untuk melengkapi berkas-berkas yang diperlukan dan terlihat aparat tersebut sangat menguasainya dan cepat menanggapi.

Kedua pernyataan diatas menjadi dasar bagi penulis untuk mengambil kesimpulan bahwa daya tanggap pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar cukup baik, hal ini perlu diperhatikan bahwa petugas piket harus selalu siap ditempat agar kesan pertama masyarakat sudah baik.

Produktifitas Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar diukur menggunakan dua indikator yaitu sikap mental dan kemampuan. Hasil analisis menunjukkan bahwa ASN pada BAPENDA Kota Denpasar pada umumnya belum melakukan kewajiban dalam hal ini memberikan pelayanan secara maksimal kepada wajib pajak. Hal ini dikarenakan kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih ada ASN khususnya di BAPENDA Kota Denpasar pilih kasih dalam tata cara melayani sehingga muncul kesan tidak baik di antara wajib pajak. Selain itu ASN pada BAPENDA Kota Denpasar masih menerapkan standar nilai atau norma pelayanan sepihak sehingga birokrasi tidak merasa bertanggungjawab kepada publik melainkan kepada pimpinan atau atasan.

Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar belum memiliki kemampuan melayani secara prima kepada masyarakat atau wajib pajak. Hal ini dikarenakan berdasarkan kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa masih ada ASN yang kurang kompeten dalam menjelaskan prosedur wajib pajak kepada masyarakat. ASN pada BAPENDA Kota Denpasar belum maksimal baik secara sikap/mental dan kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin dan Andriani (2018) menunjukkan bahwa Aspek pelayanan ASN di kantor Kecamatan Malunda belum maksimal hal ini dikarenakan ketidakjelasan informasi dan keterbatasan fasilitas penunjang.

Kualitas pelayanan ASN pada BAPENDA Kota Denpasar belum maksimal. Masih ada wajib pajak yang tidak puas dengan kualitas layanan menggunakan system wajib pajak yang di sediakan oleh BAPENDA. Sistem wajib pajak ini belum di terapkan secara maksimal karena sumber daya manusia yang kurang memadai. Dengan adanya beberapa indikator kualitas layanan yang tidak terpenuhi maka secara komperhensif dapat dikatakan bahwa kualitas layanan pada BAPENDA Kota Denpasar belum maksimal. Kenyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rindah (2017).

Responsivitas bermakna bahwa lembaga-lembaga dan proses-proses harus melayani masyarakat atau pemangku kepentingan. Dalam konteks birokrasi dan organisasi pemerintah, responsivitas menunjuk pada keselarasan antara program dan pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya. Sedangkan Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan birokrasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula. Dwiyanto (2008:50-51).

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit, (Dwiyanto, 2008: 51). Berdasarkan konsep tersebut responsibilitas dan akuntabilitas menjelaskan pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sudah sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi. Berdasarkan hasil analisis terkait responsibilitas dan akuntabilitas pada BAPENDA Kota Denpasar mnunjukkan hasil bahwa dalam menjalankan pertanggungjawaban, pemerintah Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar yakni aparat BAPENDA sudah menjalankan sesuai dengan peraturan yang ada, pertanggungjawaban pelaporan yang transparan dan akuntabilitas.

Faktor-Faktor Penghambat Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar

Faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar ialah faktor pendidikan, kedisiplinan, kuantitas atau kurangnya aparatur dan kualitas kerja ASN BAPENDA Kota Denpasar.

Suprihanto (2003) menyatakan bahwa pendidikan mempunyai fungsi penggerak sekaligus pemacu terhadap potensi kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan prestasi kerjanya dan nilai kompetensi seseorang pekerja dapat di pupuk melalui program pendidikan, pengembangan dan pelatihan. Berdasarkan fakta yang ada dilapangan pendidikan memang sangat berpengaruh didalam suatu pekerjaan hal itu terbukti dari kinerja pegawai yang lambat dan tidak konsisten dalam bekerja. Hal ini didukung pernyataan dari hasil wawancara dengan Bapak I Gede Made Sosiawan, S.E selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan, umum dan kepegawaian melalui wawancara pada tanggal 19 Maret 2021 yang didokumentasikan pada lampiran foto nomor 4, beliau menyatakan bahwa:

“Bahwa kurang maksimalnya kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dikarenakan pada beberapa bagian kedudukan yang diemban oleh pegawai tidak

sesuai dengan keahlian atau profesinya, sehingga dalam proses mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan tidak terlaksanakan dengan maksimal”.

Hal ini juga pemerintahnya kurang memperhatikan tentang status pendidikannya jika pemerintah ingin aparat BAPENDA memiliki kemampuan dalam bekerja harus ada pembaruan, minimal sesuai jurusan mereka. Sehingga dalam hal ini para aparatur BAPENDA susah untuk memahami dan menyerap tugas-tugas yang diberikan kepada mereka masing-masing.

Faktor lainnya ialah kurangnya kedisiplinan di masing-masing aparatur BAPENDA. dimana menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak I Gede Made Sosiawan, S.E. selaku sub Bagian Perencanaan, Umum dan Kepegawaian pada tanggal 19 Maret 2021 yang didokumentasikan pada lampiran foto nomor 4, beliau mengatakan bahwa:

“Staf pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar masih sering telat, tidak melakukan absensi serta tanpa keterangan, sehingga sering terjadi keterlambatan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan dan pada akhir dapat mempengaruhi terhadap kinerja baik Aparatur Sipil Negara maupun pada organisasi”

Disiplin yang baik akan mempercepat tujuan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan suatu instansi. Di Kantor BAPENDA para aparatnya belum melaksanakan disiplin dengan baik dan masih ada aparat yang melanggar peraturan. Contoh kasus yang sering terjadi mengenai kedisiplinan ialah aparatur BAPENDA yang sering datang terlambat, kurang menghargai waktu dan lain sebagainya.

Menurut Handyaningrat (1982) mengemukakan bahwa Aparatur ialah aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, aspek-aspek administrasi itu terutama ialah kelembagaan atau organisasi dan kepegawaian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak I Gede Made Sosiawan, S.E. selaku sub Bagian Perencanaan, Umum dan Kepegawaian pada tanggal 19 Maret 2021 yang didokumentasikan pada lampiran foto nomor 4, beliau mengatakan bahwa:

“saat pada bagian perencanaan, umum dan kepegawaian. Kami melakukan tiga tupoksi sekaligus namun kuantitas ASN yang ada belum sesuai sehingga terkadang ada pekerjaan yang terabaikan serta kurang maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab”

Masih kurangnya Aparatur pada Kantor BAPENDA khususnya di bagian perencanaan, umum, kepegawaian hal ini dapat mempengaruhi kinerja pemerintahan. Ini menjadi sangat penting untuk dilakukan perbaikan-perbaikan, karena kuantitas aparatur BAPENDA juga berpengaruh terhadap cepatnya suatu kinerja dan lebih mudah untuk dilakukan kerjasama diantara aparatur BAPENDA. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kurangnya aparatur BAPENDA merupakan faktor yang sangat penting untuk menjalankan tujuan-tujuan organisasi dan kepegawaian di dalam pemerintahan BAPENDA.

Kualitas kerja menurut Mangkunegara (2009) adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dalam hal ini yang ada pada ASN BAPENDA Kota Denpasar yaitu mengenai kualitas yang ada pada diri ASN BAPENDA Kota Denpasar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak I Dewa Nyoman Semadi, S.E, M. Si selaku Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar pada tanggal 19 Maret 2021 yang didokumentasikan pada lampiran foto nomor 4, beliau mengatakan bahwa:

“Saat ini permasalahan dalam kualitas ini ialah kurang pahamnya aparatur terhadap

jenis pajak, sistem pembayaran dan pelaporan pajak online. Namun, dengan adanya upaya melalui pendidikan dan pelatihan, aparatur mulai memiliki pengetahuan dan tata cara dalam menguasai jenis pajak, sistem pembayaran dan pelaporan pajak online.

Hal ini sesuai dengan fakta di lapangan bahwasanya setelah dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan kinerja aparatur mengalami peningkatan, walaupun masih sangat minim perkembangannya. Upaya pendidikan dan pelatihan yang dimaksud menjadi salah satu cara efektif untuk memberikan perkembangan terhadap kualitas aparatur BAPENDA Kota Denpasar. Hal ini pula dapat dilihat dengan perbedaan antara sebelum dengan sesudah dilakukan pendidikan dan pelatihan. Dalam hal ini, setelah melakukan pendidikan dan pelatihan kinerja aparatur BAPENDA Kota Denpasar sudah dikategorikan cukup meningkat karena dilihat dari tugas yang dibebankan kepada aparatur lebih cepat dan lebih paham akan tugas pokok dan fungsi. Namun, masih harus tetap terus dilakukan upaya-upaya lainnya agar permasalahan mengenai ketidakpahaman dalam pembayaran dan pelaporan pajak segera teratasi dengan baik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kurang maksimalnya kinerja ASN pada BAPENDA Kota Denpasar dikarenakan pada beberapa bagian kedudukan yang di emban oleh ASN tidak sesuai dengan keahlian atau profesi sehingga kurang memahami dan menyerap tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu Pemerintah seharusnya memperhatikan tentang status Pendidikan jika pemerintah ingin ASN pada BAPENDA memiliki kemampuan dalam bekerja. Agar dengan demikian melalui kedudukan sesuai dengan kualifikasi Pendidikan yang tepat dapat memberikan perubahan dan meningkatkan kinerja baik ASN maupun Organisasi pada BAPENDA Kota Denpasar. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Rizka Do Karim, dkk (2020) bahwa penempatan ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Ternate belum sepenuhnya efektif hal ini sebabkan karena ditinjau dari aspek Pendidikan, penempatan ASN belum sesuai dengan jenjang dan bidang studi yang disyaratkan jabatan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kurang maksimalnya kinerja ASN pada BAPENDA Kota Denpasar dikarenakan masih terdapat ASN yang kurang disiplin dalam ketepatan waktu. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa staf di BAPENDA Kota Denpasar masih sering telat, tidak melakukan absensi, bahkan tanpa keterangan. Hal ini menyebabkan sering terjadi keterlambatan dalam melaksanakan tugas yang diberikan yang pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap kinerja ASN di BAPENDA Kota Denpasar. Temuan ini paralel dengan penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin dan Andriani (2018) yang menyatakan bahwa tingkat disiplin kerja ASN pada Kantor Camat Malunda masih jauh dari semestinya. Beberapa aspek yang masih lemah adalah belum mentaati tata tertib, belum memiliki rasa tanggungjawab yang besar, tidak menepati ketentuan jam kerja, melaksanakan tugasnya terkesan tidak sungguh-sungguh dan mengulur-ulur waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari segi kuantitas menunjukkan bahwa kurang maksimalnya kinerja ASN pada BAPENDA Kota Denpasar karena masih kurangnya tenaga ASN. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa pada bagian perencanaan, umum dan kepegawaian melaksanakan tiga tupoksi sekaligus namun sumber daya manusia yang ada belum memadai sehingga menyebabkan kurang maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja ASN pada BAPENDA Kota Denpasar. Sesuai pula dengan hasil penelitian Sri Rizka Do Karim, dkk (2020).

Dalam kaitannya dengan implementasi kewenangan yang dimiliki oleh BAPENDA Kota Denpasar, salah satu kekhawatiran banyak kalangan adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) daerah yang tidak cukup memadai untuk melaksanakan sejumlah kewenangan dan tanggung jawab yang didelegasikan kepadanya. Meskipun anggapan tersebut direspon oleh daerah sebagai stigma yang sengaja dihembuskan agar pola sentralistik dapat tetap dipertahankan, atau paling tidak, skala pemberian otonomi dapat lebih diminimalkan, namun secara jujur harus diakui bahwa kualitas SDM aparat yang

dipunyai daerah, khususnya daerah kabupaten/kota, secara umum memang relatif masih rendah. Ini setidaknya bisa diamati dari tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, wawasan, motivasi, etos kerja, kualifikasi, kapasitas, dan kompetensi. Jika ditelusuri kebelakang, ini bukan sepenuhnya kesalahan daerah.

Sistem pemerintahan sentralistik yang dilaksanakan selama lebih dari tiga dekade, turut berkontribusi terhadap rendahnya kualitas SDM aparat di daerah. Dalam sistem ini, pemerintah pusat melakukan intervensi pada hampir semua dimensi kehidupan. Bahkan sistem ini telah menciptakan dominasi pemerintah pusat atas pemerintah daerah dan dominasi pemerintah atas masyarakat. Pemerintah daerah hanya dijadikan alat untuk melayani kepentingan pemerintah pusat di daerah. Karenanya, sistem tersebut telah menghambat berlangsungnya proses belajar, sekaligus menumpulkan daya inisiatif dan kreatifitas pemerintah daerah dalam menjalankan aktifitas pembangunan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Aparat pemerintah daerah hanya dicekoki dengan beragam instruksi, arahan, dan petunjuk (juklak dan juknis). Karenanya pekerjaan cenderung dilaksanakan secara “teknismekanistik”. Mengubah mentalitas aparat dari budaya petunjuk ke budaya inisiatif tentu saja bukanlah pekerjaan mudah. Dibutuhkan berbagai bentuk intervensi strategis secara sistemik dan berkelanjutan, terutama yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas kelembagaan dan aparatur.

Diharapkan, dengan adanya berbagai bentuk intervensi strategis tersebut, akan lahir aparat pemerintah daerah yang “cemerlang”, yang sanggup memadukan dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan teknis dengan non-teknis, antara loyalitas dengan integritas, antara rutinitas dengan kreatifitas. Sedangkan secara lokal, rendahnya kualitas SDM aparat, juga disebabkan oleh sistem rekrutmen, pola mutasi dan promosi, pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, lingkungan kerja, dan lain-lain. Oleh karena itu, untuk penguatan kelembagaan BAPENDA Kota Denpasar ke depan, kesemuanya itu perlu mendapat pembenahan, khususnya dalam hal independensi BAPENDA Kota Denpasar dalam mengatur dan menata seluruh perangkat kelebagaannya secara internal. Pembenahan dimaksud, antara lain:

Pertama, rekrutmen staf. Mungkin sudah saatnya dipikirkan, rekrutmen staf sepenuhnya menjadi kewenangan BAPENDA Kota Denpasar sendiri, sehingga benar-benar sesuai dengan kebutuhan intern BAPENDA Kota Denpasar. Bagaimanapun, pekerjaan perencanaan bukan semata-mata pekerjaan “teknis, tetapi lebih merupakan pekerjaan “intelektualitas”. Amat sulit mengharapakan BAPENDA Kota Denpasar menjadi sebuah lembaga yang berwibawa dan kredibel jika hanya didukung oleh staf yang masuk kategori “biasa”. Amat naïf mengharapakan BAPENDA Kota Denpasar tumbuh menjadi lembaga perencana yang kuat jika lembaga-lembaga teknis justru lebih menguasai filosofi perencanaan daripada orang-orang BAPENDA Kota Denpasar. Oleh karena itu, rekrutmen dan pembinaan staf seyogyanya mendapat perhatian serius di masa depan.

Kedua, mutasi dan promosi. Selama ini, penempatan jabatan eselon di BAPENDA Kota Denpasar hampir selalu bersifat dropping dan hanya disesuaikan dengan kepengkatan, dan bukan didasarkan atas kapasitas, kompetensi, dan kualifikasi. Akibatnya, seringkali ada staf yang menempati jabatan eselon di BAPENDA Kota Denpasar yang tidak pernah sama sekali terlibat sebelumnya dalam kegiatan perencanaan. Dan pada saat yang sama, seringkali pula ada staf yang sudah dikader dan dibina dengan baik dalam hal perencanaan, namun karena pengaturan job, harus dipindahkan (mutasi) ke instansi lain yang sama sekali tidak ada kaitannya dengan perencanaan. Ke depan, sudah saatnya dikembangkan pola jabatan karir di lingkungan BAPENDA Kota Denpasar yang mana hal tersebut di satu sisi dapat menjadi reward bagi staf yang potensial dan berprestasi, dan di sisi lain akan memperkuat kelembagaan BAPENDA Kota Denpasar dari segi pengembangan staf.

Ketiga, pengembangan staf dan lingkungan kerja. Aparat BAPENDA Kota Denpasar harus didorong dan diberi kesempatan yang seluas-luasnya untuk meningkatkan kompetensinya, baik melalui jalur pendidikan formal maupun jalur pelatihan. Pemberian

kesempatan harus berlaku bagi siapa saja dan tidak lagi ditentukan oleh faktor klise: *like and dislike*. Disamping itu, kegiatan *in-house training* juga perlu dibudayakan di lingkungan BAPENDA Kota Denpasar. Mereka yang baru pulang dari mengikuti pendidikan dan pelatihan misalnya, wajib hukumnya untuk membagi pengetahuan yang diperolehnya kepada seluruh aparat BAPENDA Kota Denpasar. Diskusi berkala juga perlu lebih diintensifkan, dimana aparat BAPENDA Kota Denpasar secara bergilir menyampaikan bahan presentasi, khususnya mengenai isu-isu aktual pembangunan dan perencanaan. Upaya seperti ini, disamping dapat meningkatkan semangat kolektifitas, membangun kerjasama tim, meningkatkan kualitas aparat, juga potensial menurunkan tensi persaingan di kalangan staf.

Setelah dilakukan analisis terkait faktor-faktor penghambat kinerja ASN di BAPENDA Kota Denpasar berdasarkan teori Mangkunegara (2009) upaya yang perlu dilakukan adalah menempatkan Aparatur sesuai keahlian dan kemampuan setiap Aparat agar setiap pekerjaan yang diemban oleh setiap ASN dapat di kerjakan dengan maksimal sehingga kinerja baik ASN maupun Pemerintah BAPENDA Kota Denpasar bisa meningkat. Selain faktor Penempatan, faktor motivasi akan membangkitkan aparat BAPENDA membangun gairah dan semangat dalam bekerja. Disamping itu perlu didukung oleh jumlah pegawai yang memadai sehingga setiap pekerjaan yang diemban dapat dikerjakan secara maksimal yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut.

Belum maksimalnya kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar dikarenakan dari lima faktor yang di analisis terdapat dua faktor yang belum maksimal yaitu, produktifitas dan kualitas layanan. Produktifitas ASN pada BAPENDA Kota Denpasar diukur menggunakan dua indikator yaitu sikap mental dan kemampuan hasil analisis menunjukkan bahwa ASN pada BAPENDA Kota Denpasar pada umumnya belum melakukan kewajiban dalam hal ini memberikan pelayanan secara maksimal kepada wajib pajak. Hal ini dikarenakan berdasar capaian anjab masih kurang dari 80%. Berdasarkan kualitas layanan Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas pelayanan ASN pada BAPENDA Kota Denpasar belum memenuhi syarat. Hal ini disebabkan karena kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa masih ada wajib pajak yang tidak puas dengan kualitas layanan menggunakan sistem wajib pajak yang di sediakan oleh BAPENDA selain itu tidak tercapainya kualitas layanan dikarenakan jumlah ASN pada BAPENDA Kota Denpasar masih kurang pada Sub. Bagian Perencanaan, Umum dan Kepegawaian. Terkait responsivitas menunjukkan bahwa daya tanggap dari aparat sesuai dengan penelitian sudah sesuai yang diharapkan oleh masyarakat. Terkait tanggungjawab dan akuntabilitas menunjukkan hasil bahwa dalam menjalankan pertanggungjawaban, pemerintah Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar yakni aparat BAPENDA sudah menjalankan sesuai dengan peraturan yang ada, pertanggungjawaban pelaporan yang transparan dan akuntabilitas.

Faktor-faktor penghambat peningkatan kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar, yaitu dari faktor pendidikan, kedisiplinan, kuantitas dan kualitas. Kurang maksimalnya kinerja ASN pada BAPENDA Kota Denpasar dikarenakan pada beberapa bagian kedudukan yang di emban oleh ASN tidak sesuai dengan keahlian atau profesi sehingga kurang memahami dan menyerap tugas yang diberikan kepadanya. Selain itu masih ada ASN kurang disiplin dalam ketepatan waktu dan kurang maksimalnya kinerja ASN pada BAPENDA Kota Denpasar karena kurangnya sumber daya manusia sehingga dapat mempengaruhi kualitas kerja dan kinerja ASN pada BAPENDA Kota Denpasar.

Berdasarkan uraian dan simpulan yang telah di paparkan, maka penulis hendak

menyampaikan beberapa saran atau rekomendasi agar kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Pendapatan Daerah dapat berjalan efektif. Adapun saran ini ditujukan kepada:

Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar

Hendaknya membuat kebijakan yang lebih baik lagi terkait pelayanan kepada wajib pajak kota Denpasar, agar dengan demikian setiap Aparatur Sipil Negara yang melakukan pelayanan kepada wajib pajak selalu memberikan pelayanan prima dan sesuai dengan *standard operasional prosedur* yang ditetapkan oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar.

Bagi Aparatur Sipil Negara pada Lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar

Bagi PNS yang di beri tugas dan tanggungjawab agar lebih maksimal dalam mengemban tugas nya sehingga pencapaian kinerja organisasi bisa tercapai melalui kinerja pegawai yang di lakukan secara professional, efektif dan maksimal.

Daftar Pustaka

- Agus Dwiyanto. 2008. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Handayani, Soewarno. 1982. *Pengantar Studi ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta, PT. Toko Gunung Agung.
- Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Pelayanan Publik
- Sedarmayanti, M. Pd., APU. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Supriyanto John, dkk, 2003. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Pemerintah Daerah
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Yudoyono, Bambang. 2001. *Otonomi Daerah: Peluang dan Tantangan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.