

PENGEMBANGAN PEGAWAI GUNA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BANYUWANGI

Mufida Hanum *)

Abstrak

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi adalah salah satu perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendapatan daerah. Pada bidang ekonomi dan keuangan daerah khususnya dalam pengelolaan pendapatan asli daerah belum dilakukan, padahal semua program dan kegiatan dalam rangka pembangunan daerah di Kabupaten Banyuwangi bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan sumber utama dari APBD tersebut. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan PAD diperlukan sarana dan prasarana yang memadai dengan ditunjang oleh sumber daya manusia yang kompeten dan mumpuni di bidang keuangan daerah khususnya pada segi pengelolaan pendapatan daerah.

Rumusan masalah penelitian ini adalah mengapa upaya pengembangan pegawai belum dapat meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi? Sedangkan tujuannya adalah untuk mengidentifikasi berbagai macam penyebab utama kurang optimalnya kinerja pegawai di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pengumpulan data melalui pengamatan (*observasi*), wawancara serta dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Analisis Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi yang meliputi: -Pengukuran Capaian Kinerja Tahun 2018 bahwa Program/kegiatan, keberhasilan pencapaian sasaran strategis, indikator kinerjanya dapat tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Namun demikian, juga terdapat beberapa sasaran strategis yang tidak berhasil diwujudkan pada tahun 2018.-Analisis Capaian Kinerja, bahwa Para pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi kurang dapat menjalankan peran dan tugasnya dikarenakan kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap.-Indikator Pengukuran Kinerja pegawai dilihat dari produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas, bahwa Indikator pengukuran kinerja ini dirasa telah mewakili dari beberapa indikator yang banyak digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi publik dari dalam

dan luar organisasi. (2) Analisis Pengembangan Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi. Pengembangan pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dapat dianalisis dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut : a. Pendidikan Pegawai, b. Pengetahuan pegawai, c. Keterampilan, d. Pengalaman pegawai. (3) Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi, yang meliputi: -Faktor Pendukung kinerja pegawai adalah berupa tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai. - Faktor Penghambat kinerja pegawai meliputi: a. Adanya faktor penempatan sumberdaya manusia dengan latar pendidikan yang berbeda, dipaksakan untuk mengolah kegiatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. b. Ketidak disiplin dalam menjalankan tugas yang merupakan hal yang sangat penting yang dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. c. Dalam hal program pelatihan yang dilakukan pada pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi menurut peneliti masih kurang optimal, dari hasil penelitian ditemukan bahwa program pelatihan dan pengembangan pegawai hanyalah diperuntukkan bagi pegawai yang baru saja, sedangkan bagi para pegawai yang lama masih kurang mendapatkan kesempatan program pelatihan dan pengembangan dimaksud. d. Adanya keputusan yang diambil pimpinan yang kurang tepat dalam hal pengembangan pegawai, dimana program diklat yang sebelumnya telah direncanakan tidak dilaksanakan ketika pergantian pimpinan yang merupakan hal yang wajar dalam rangka penyegaran bagi pegawai pemerintah. (4) Upaya-Upaya Yang Dilakukan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi Dalam Pengembangan Pegawai Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai adalah: a. Dalam menentukan pegawai yang bertugas di setiap bidang yang ada pada Badan Pendapatan Daerah, perlu adanya analisis kinerja yang jelas yang merumuskan proses bisnis organisasi. b. Disiplin pegawai merupakan sesuatu yang sangat mutlak diperlukan agar kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu. c. Pengembangan pegawai hendaknya dilakukan secara berkesinambungan. d. Memastikan program pengembangan pegawai secara berkesinambungan khususnya pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi menjadi hal yang sangat penting. e. Disamping itu, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi perlu meningkatkan kinerjanya melalui pemberdayaan (*empowering*) manajemen dan prosedur/kewenangan yang dimilikinya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melakukan kerjasama dengan satuan kerja perangkat daerah lain, serta menerapkan Sistem *Total Quality Management* dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang lebih optimal.

Kata kunci: pengembangan pegawai, kinerja.

PENDAHULUAN

Pegawai merupakan salah satu aset utama suatu instansi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktifitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia harus sesuai dengan kebutuhan organisasi supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan (Hasibuan, 2011).

Dalam konteks pegawai di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi erat kaitannya dengan istilah analisis kebutuhan, analisis beban kerja dan penentuan formasi pegawai. Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) Kabupaten Banyuwangi merupakan lembaga yang melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian daerah harus dapat mengoptimalkan penerapan fungsi manajemen ke arah yang lebih profesional dalam bidang ketatalaksanaan dan kepegawaian serta pendayagunaan aparatur negara lainnya melalui analisis kinerja serta pendidikan dan pelatihan rutin sebagai upaya peningkatan profesionalisme kinerja fungsi organisasi terhadap pegawainya.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi adalah salah satu perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yang menyelenggarakan urusan

pemerintahan di bidang pendapatan daerah. Tugas pokok Badan Pendapatan Daerah adalah membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan satuan kerja perangkat daerah penghasil pendapatan daerah, melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi dan tatalaksana keuangan serta pelayanan administrasi terkait pendapatan daerah. Kepala Badan Pendapatan Daerah sebagai lini pertama keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan khususnya dalam tugasnya membantu Bupati dalam menentukan kebijakan terkait pendapatan daerah.

Sumber daya aparatur memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dimaksud. Oleh karenanya pengembangan pegawai dalam upaya mengoptimalkan kinerja pegawai menjadi sebuah kebutuhan.

Pada bidang ekonomi dan keuangan daerah khususnya dalam pengelolaan pendapatan asli daerah belum dilakukan, padahal semua program dan kegiatan dalam rangka pembangunan daerah di Kabupaten Banyuwangi bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan sumber utama dari APBD tersebut. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan PAD diperlukan sarana dan prasarana yang memadai dengan ditunjang oleh sumber daya manusia yang kompeten

dan mumpuni di bidang keuangan daerah khususnya pada segi pengelolaan pendapatan daerah.

Peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul tentang Pengembangan Pegawai Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai di Lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi, mengingat pada sisi kinerja penyelenggaraan dan pembangunan secara keseluruhan meningkat, sementara jika dilihat pada capaian kinerja terkait realisasi pendapatan daerah justru mengalami penurunan yang signifikan. Selain itu, dari segi sumberdaya manusia yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, jumlah Pegawai Negeri Sipil yang pensiun tiap tahunnya (kurang lebih 700 PNS) tidak sebanding dengan penambahan jumlah Pegawai Negeri Sipil yang masuk. Konsekuensinya adalah dengan memaksimalkan jumlah pegawai yang masih aktif hingga saat ini. Disinilah tantangan dari pihak Pemerintah Daerah, upaya apa saja yang memungkinkan untuk dapatnya diterapkan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, sebagai upaya menerapkan prinsip *good governance*.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebagaimana diuraikan pada bagian awal, maka permasalahan dalam tesis ini adalah mengapa upaya pengembangan pegawai belum dapat

meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi berbagai macam penyebab utama kurang optimalnya kinerja pegawai di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya dimasa sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab dimasa yang akan datang.

Kinerja

Dalam melakukan penilaian kinerja, terdapat dua syarat utama yang diperlukan yaitu adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif dan adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003:136). Sondang Siagian (2008:223-224), menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumberdaya manusia.

Management by Objective (MBO)

Management by objective pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* pada tahun 1954. Sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada *output* sering juga disebut sebagai sistem manajemen kinerja yang berbasis pencapaian Sasaran Kinerja Individu (SKI). Sistem ini memfokuskan pada hasil

yang diperoleh atau yang dicapai oleh karyawan.

Perilaku Pegawai Dalam Organisasi

Perilaku organisasi (PO) merupakan sebuah studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.

Absensi

Absenteism didefinisikan sebagai ketidakhadiran di kantor tanpa izin. Mangkir merupakan kerugian dan gangguan yang sangat besar bagi pemberi kerja.

Turnover

Perputaran karyawan adalah pengunduran diri secara permanen secara sukarela maupun tidak sukarela dari suatu organisasi.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang diangkat, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini, meliputi:

- a. Mengidentifikasi upaya-upaya yang telah dilakukan Pemerintah Daerah dan Pegawai di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi untuk mengoptimalkan kinerja

- b. Melakukan kajian mendalam tentang penyebab belum berhasilnya pengembangan pegawai yang selama ini dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Banyuwangi.

Obyek dan Subyek Penelitian

Informan adalah orang yang berada pada lingkup penelitian, artinya orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Badan Kepegawaian Dan Diklat Kabupaten Banyuwangi.
- b. Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini dilakukan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Banyuwangi, karena Bapenda merupakan perangkat daerah yang memiliki kewenangan dan tugas utama membantu Kepala Daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikannya dengan dinas dan lembaga teknis daerah dalam bidang pendapatan daerah serta melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat yang seharusnya diisi oleh SDM yang memiliki kompetensi dan etos kerja tinggi.

Teknik Pengumpulan Data

Proses Memasuki Latar Penelitian (*Getting in*)

Tahap ini meliputi pengenalan kepada *key informan* (informan kunci/informan utama) untuk memperkenalkan diri sebagai orang yang akan melakukan penelitian.

Ketika Berada di Lokasi Penelitian (*Getting a long*)

Pada tahap ini peneliti membaaur dengan situasi tempat yang diteliti serta melakukan hubungan secara pribadi untuk menjaga keakraban dengan informan kunci dengan harapan akurasi data dapat dijamin.

Proses Mengumpulkan Data (*Logging the Data*)

Selain itu proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa cara atau teknik, sebagai berikut :

- a. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)
- b. Observasi (*Observation*)
- c. Dokumentasi (*Documentation*)

Teknik Analisis Data

Komponen analisis data yang mencakup pengumpulan data, reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan adalah merupakan rangkaian interaktif yang dilakukan terus-menerus sampai diperoleh kesimpulan yang benar.

PEMBAHASAN

Analisis Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi

Pengukuran Capaian Kinerja Tahun 2018

Pengukuran tingkat capaian kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi tahun 2018 dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi masing-masing indikator kinerja sasaran serta didukung oleh data. Secara umum dapat dikatakan bahwa program/kegiatan, keberhasilan pencapaian sasaran strategis, berikut indikator kinerjanya dapat tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Namun demikian, juga terdapat beberapa sasaran strategis yang tidak berhasil diwujudkan pada tahun 2018 ini.

Analisis Capaian Kinerja

Faktor kepemimpinan sangat mempengaruhi kondisi dalam suatu organisasi. Bagaimana seorang pemimpin dapat mengambil keputusan, memberikan perintah dan mengkoordinasi bawahan sehingga dapat diwujudkan situasi organisasi yang dinamis dan kondusif serta tercapai tujuan yang diharapkan. Seorang pemimpin di dalam organisasi formal disamping harus dipatuhi oleh bawahannya, ia juga harus memiliki prestasi lebih agar dapat memperkuat kepatuhan bawahan terhadap dirinya. Potensi

lebih ini dapat berupa kewibawaan pribadi, pengetahuan maupun kecakapan terutama yang menyangkut bidang tugasnya yang sering disebut dengan managerial skill. Penerapan kekuasaan, kewibawaan dan managerial skill akan terlihat dari perilaku kepemimpinan ataupun gaya manajerial yang dirasakan oleh bawahannya.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Semakin baik kepemimpinan dalam organisasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawainya. Adapun untuk meningkatkan kepemimpinan di dalam organisasi dapat dilakukan dengan cara pembagian kerja yang jelas, pelaksanaan kerja yang efektif, pengambilan keputusan yang tepat, penegakan peraturan, kejelasan tugas, menciptakan pengertian antar sesama staf dan pimpinan, memberikan penghargaan dan memberikan hukuman yang mendidik.

Motivasi adalah dorongan dalam diri individu yang mengakibatkan seseorang sebagai anggota organisasi mau menggerakkan kemampuannya dalam rangka pencapaian tujuan suatu organisasi yang telah ditentukan. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin tinggi

dorongan yang timbul dari dalam diri individu pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Menurut Liang Gie, motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut. Adapun motivasi dapat ditingkatkan jika kebutuhan fisiologis dasar, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, kebutuhan untuk dihargai dan Kebutuhan aktualisasi diri dapat terpenuhi.

“kerja kami adalah kerja tim, apa yang kami kerjakan bersama tim untuk sebuah kinerja dengan baik dan prima untuk dalam pelayanan kepada masyarakat khususnya dalam bidang perpajakan daerah” (wawancara dengan Kepala Sub Bidang Pengendalian, 3 November 2018)

Kinerja pegawai adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan (Simamora, 1995).

Kemampuan dan kecakapan para pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi masih kurang. Dapat dilihat dari hasil kinerja para pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi masih perlu peningkatan, sebab seperti teori yang dikemukakan para ahli diatas, bahwa hasil dari kinerja seseorang dalam kata lain *performance* atau produktivitas kerja dapat meningkat apabila kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan juga ditingkatkan. Maka sesuai dengan kutipan wawancara diatas ada baiknya jika para pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi mendapat pelatihan lagi agar semakin handal dalam menjalankan tugasnya, terutama yang sesuai dengan tupoksinya.

Kemampuan menunjukkan potensi orang atau karyawan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang mana setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik serta kemampuan menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Para pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi kurang dapat menjalankan peran dan tugasnya dikarenakan kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap. Dari aspek sikap bahwa para pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten

Banyuwangi sering melakukan tindakan indiscipliner (kurang disiplin). Dari segi pengetahuan dan keterampilan dapat ditingkatkan melalui program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.

Pelatihan yang dibutuhkan penting untuk dilaksanakan agar para pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi dapat menggali dan menumbuhkan potensi yang nantinya akan secara langsung dapat meningkatkan kualitas kinerja mereka. Tercermin bahwa memang kualitas kerja pegawai perlu ditingkatkan. Dari segi aspek kapasitas, hal ini memang dipandang perlu.

Kemampuan dari pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi masih kurang, dan butuh banyak peningkatan.

Terkait dengan program pelatihan di Badan Pendapatan Daerah, program pengembangan pegawai menjadi ikut menentukan. Hal ini bisa saja terjadi pada setiap instansi, bukan hanya pada Badan Pendapatan Daerah saja. Ketika pimpinan yang merupakan pengambil keputusan tertinggi kurang *respect* terhadap pengembangan pegawai di lingkungan kerjanya, maka pengembangan pegawai menjadi tidak dilakukan karena menganggap semua pegawai mampu melakukan semua pekerjaan. Padahal ada pekerjaan tertentu yang memerlukan

keahlian khusus yang harus didapatkan melalui pemberian diklat khusus terkait pekerjaan teknis tertentu.

Keahlian merupakan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, kemampuan dapat berupa pengetahuan, inisiatif, komunikasi, dan kerjasama tim. Apabila kita ingin mengetahui keahlian seseorang, hal yang paling dasar yang dapat dilihat adalah pengetahuannya, sejauh mana pegawai tersebut, memiliki pengetahuan dan faham akan tugasnya dalam pekerjaan. Pada dasarnya latar belakang pendidikan sangat mempengaruhi akan keahlian pegawai, sejauh mana pegawai tersebut memiliki pengetahuan atau memiliki ilmu terhadap tugas dan pekerjaannya. Pengetahuan sering dikaitkan dengan latar belakang pendidikan atau jalur pendidikan seseorang. Pegawai yang latar belakang pendidikannya cocok dengan pekerjaannya tentu akan lebih menguasai terhadap pekerjaannya minimal mampu dalam melaksanakan pekerjaannya yang baru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Badan Pendapatan Daerah tersebut, dapat diketahui bahwa di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi, diperlukan adanya analisis jabatan atau analisis mengenai penempatan pegawai. Analisis jabatan menitik beratkan pada karakteristik pegawai,

wawancara, dan prosedur-prosedur lainnya.

Pegawai jarang sekali melakukan inisiatif-inisiatif dalam melakukan pekerjaan, berikut pernyataan Kabid perencanaan, pengendalian dan pelaporan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi, mengatakan bahwa:

“dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai di Badan Pendapatan Daerah kurang mempunyai inisiatif. Memang tidak juga bisa dikatakan terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan, bisa tepat waktu, akan tetapi dalam hal penyelesaian pekerjaannya lebih cepat dari apa yang saya instruksikan, itu jarang sekali” (wawancara, 7 November 2018).

Pernyataan tersebut juga seakan mendapat jawaban dari apa yang dikatakan oleh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi berikut, pegawai tersebut mengatakan ;

“ya kalau saya ya jujur, jarang sih punya inisiatif untuk cepat menyelesaikan pekerjaan. Karena pekerjaan saya menyangkut keuangan sehingga diwajibkan untuk teliti yang penting kerjaan itu bisa beres nanti pas waktunya.” (nama informan dirahasiakan, 7 November 2018).

Kurangnya inisiatif pegawai dalam melakukan pekerjaan memang cukup mempengaruhi dalam kinerja pegawai, tugas pokok dan fungsi yang seharusnya dapat dilaksanakan lebih cepat, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya yang lain

menjadi tertunda. Tetapi sebenarnya asalkan laporan pekerjaan tersebut tidak dilaksanakan melewati waktu tenggat instruksi pimpinan, dengan kata lain dilaksanakan dengan tepat waktu, tentu tidak akan jadi masalah.

Selain itu inisiatif pegawai juga dapat diartikan sebagai pegawai yang tidak selalu menunggu datangnya pekerjaan untuk dia, dalam hal ini selagi tidak ada pekerjaan pegawai dapat membantu pegawai lain yang membutuhkan bantuan atau yang terlihat sedang menangani pekerjaan yang banyak, para pegawai mengaku jarang memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja dalam pekerjaannya seperti yang dikatakan oleh informan berikut :

“ya kadang-kadang inisiatif bantu tapi ya kadang juga nggak, jaranglah seperti itu.” (nama informan dirahasiakan, 7 November 2018).

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan dari pegawai lain yang mengatakan bahwa dia sangat jarang mempunyai inisiatif untuk membantu pekerjaan rekan kerja, kecuali rekan kerjanya tersebut sedang tidak masuk karena ijin atau sakit, berikut pernyataannya :

“saya jarang lah bantu teman seperti itu, tapi ya kecuali orangnya tidak masuk, ijin atau sakit, baru biasanya saya yang menggantikan tugas dia.” (hasil wawancara, 7 November 2018).

Inisiatif pegawai untuk tidak hanya menunggu datangnya pekerjaan dengan hanya mengobrol atau

bermain game sebaiknya akan lebih bermanfaat apabila digunakan untuk membantu pegawai lain yang terlihat masih memiliki pekerjaan yang cukup banyak dan belum selesai. Hal tersebut juga akan memupuk rasa solid dengan adanya kerja sama dari tiap-tiap pegawai. Pekerjaan yang tentunya belum selesai tersebut juga akan menjadi lebih cepat selesai, sehingga dapat berdampak pada efisiensi waktu, dan efisiensi tenaga. Apalagi sekarang diterapkan dengan Undang-Undang ASN yang berbasis kinerja sehingga PNS dituntut untuk mempunyai jobdis masing-masing.

Pengalaman organisasi yang telah disinggung diatas sebagai salah satu indikasi kurangnya inisiatif juga turut mempengaruhi. Hal ini dikarenakan dalam organisasi kecepatan dan ketepatan itu sangat diperlukan agar sebuah program kerja dapat terlaksana. Dalam organisasi juga ada kerjasama tim, sehingga para anggota organisasi dapat bahu-membahu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kedua hal tersebut sangat penting dan dibutuhkan didalam mewujudkan suasana kerja yang solid dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Inisiatif juga bukan hanya muncul dari pegawai satu dengan yang lainnya, melainkan inisiatif juga harus muncul dari pimpinan dalam hal ini Kepala Bidang atau Kepala Sub Bidang. Sejauh mana para pimpinan berinisiatif untuk memberikan arahan yang baik

didalam pekerjaan. Inisiatif pimpinan bisa pula ditunjukkan melalui sikap atau perilaku, yaitu sejauhmana pimpinan mempunyai inisiatif untuk memberikan contoh yang baik kepada para pegawai.

Kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi atau instansi pada dasarnya adalah prestasi para anggota organisasi itu sendiri mulai dari tingkat eksekutif dalam hal ini pimpinan sampai ditingkat pegawai atau staf. Sumber daya manusia merupakan aset vital pada hampir semua jenis organisasi. Oleh karena itu, upaya memperbaiki kinerja organisasi tidak mungkin dapat berhasil jika perilaku para pegawai tidak diarahkan dengan baik. Perilaku merupakan sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Perilaku dalam hal ini yaitu disiplin dan tanggung jawab.

Disiplin merupakan sikap mental dan pengendalian diri seseorang atau berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi atau instansi. Disiplin merupakan salah satu faktor untuk mengukur baik dan buruknya kinerja suatu instansi baik itu instansi pemerintahan, maupun instansi swasta. Apabila pegawainya saja tidak disiplin dalam arti masuk sering terlambat lewat dari jam masuk kantor, ataupun pulang lebih awal dari jam pulang kantor, bagaimana bisa pegawai itu bekerja dengan baik, dan hal itu membuat

kinerja pegawai menjadi buruk. Karena salah satu kewajiban Pegawai Negeri Sipil dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Bab 2 Pasal 3 adalah pegawai harus masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja.

Tanggung jawab sangat penting dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, karena tanpa adanya tanggung jawab dari pegawai, pekerjaan yang ada menjadi tidak terlaksana dengan baik, hal itu akan memperburuk kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Dalam rangka mendorong kinerja organisasi, pengembangan pegawai memberikan pengaruh yang besar dalam meningkatkan kemampuan pegawai mengingat bahwa pegawai sebagai aset utama dalam aktivitas organisasi.

Indikator Pengukuran Kinerja pegawai dilihat dari produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas

Indikator pengukuran kinerja meliputi lima indikator, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Dari kelima indikator dipilih dengan alasan bahwa indikator-indikator ini dirasa telah mewakili dari beberapa indikator yang banyak digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi publik dari dalam dan luar organisasi.

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga

efektivitas pelayanan. Dengan demikian, produktivitas dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari dalam organisasi, dalam hal ini kinerja pegawai yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi. Berbagai upaya dilakukan untuk menunjang kinerja pegawai, dimana produktivitas kinerja yang tinggi harus didukung oleh sumberdaya manusia yang baik, dan juga latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Hal inilah yang idealnya dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi. Begitu pula dikemukakan oleh Sekretaris Badan Pendapatan Daerah, mengatakan bahwa:

“dilembaga kami khususnya di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi, bahwa tolak ukur kinerja ialah bagaimana pegawai harus mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi, sehingga semua aktivitas lembaga bisa berjalan dengan baik sesuai dengan Visi dan Misi organisasi. Produktivitas tinggi tersebut harus diiringi oleh infrastruktur yang baik dan juga latar belakang pendidikan yang mumpuni dari sumberdaya manusia yang harus siap guna dalam rangka menunjang kinerja pegawai. (wawancara 9 November 2018).

Sedangkan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat

kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai dan norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para stakeholders. Acuan pelayanan yang digunakan oleh organisasi publik juga dapat menunjukkan tingkat akuntabilitas pemberian pelayanan publik. Acuan pelayanan yang dianggap paling penting oleh suatu organisasi publik adalah dapat merefleksikan pola pelayanan yang dipergunakan, yaitu pola pelayanan yang akuntabel yang mengacu pada kepuasan publik sebagai pengguna jasa.

Tidak dipungkiri bahwa sebuah lembaga pemerintah tidak lepas dari kegiatan pelayanan. Dimanapun tempatnya, sebuah lembaga pemerintahan harus melakukan sebuah pelayanan publik yang efektif dan efisien. Akuntabilitas dalam sebuah pelayanan publik di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi merupakan wajib hukumnya, yakni memberikan sebuah pelayanan yang menyangkut administrasi serta membantu pimpinan, sehingga apa yang menjadi permasalahan yang dapat menghambat kinerja dapat teratasi dengan baik. Faktor penghambat terhadap kinerja dimaksud diantaranya ialah sumberdaya manusia yang kurang mumpuni, yang menjadi penghambat sebuah akuntabilitas pelayanan, serta jumlah pegawai yang melebihi kapasitas yang semestinya, sehingga

menyebabkan kinerja sebuah organisasi menjadi tidak efektif dan efisien dari segi anggaran, hal inilah yang menyebabkan pelayanan publik menjadi terganggu dan tidak akuntabel.

Responsibilitas menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit maupun yang eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijaksanaan organisasi maka kinerjanya dinilai semakin baik. Berkaitan dengan responsibilitas pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi, apakah dalam pelaksanaan kegiatan organisasi public, telah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit? Oleh sebab itulah, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

Akuntabilitas pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi dinilai baik, akan tetapi responsibilitasnya masih kurang. Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program

pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja, karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang buruk pula.

Kualitas layanan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Hal itu dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi guna meningkatkan kualitas layanan yang ditunjang oleh infrastruktur dan juga kualitas sumber daya manusianya.

Analisis Pengembangan Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi

Bagi setiap organisasi, karyawan/pegawai merupakan aset utama yang harus terus dikembangkan. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melakukan pekerjaan, serta menemukan potensi pegawai dan memberikan kesempatan berkarier yang lebih kepada pegawai. Pengembangan pegawai perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Untuk itu setiap organisasi perlu untuk menetapkan program pengembangan pegawai yang disusun secara cermat, didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi saat ini maupun untuk di masa yang akan datang.

Pengembangan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi di lakukan oleh BKD sebagai SKPD yang mempunyai kewenangan dalam bidang manajemen kepegawaian dan Diklat. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala BKD berikut ini:

“pengembangan pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dilakukan secara berkesinambungan, melalui pemberian tugas belajar dan ijin belajar, diklat penjenjangan dan fungsional, *job enrichment*, *benchmark*, uji kompetensi, rotasi

kerja, *coaching*, serta promosi jabatan”. (wawancara, 7 November 2018).

Namun demikian, pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, menurut Kepala Badan Kepegawaian Daerah masih menemui kendala sebagaimana dikemukakan dalam wawancara yang dikutip berikut ini:

“kendala yang kami hadapi dalam program pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan diantaranya keterbatasan anggaran yang kami miliki. Disamping kurangnya masukan dari satker teknis, mengenai diklat apa saja yang dibutuhkan oleh satker dimaksud”. (wawancara, 7 November 2018).

Dalam menentukan diklat apa yang dibutuhkan, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sebagai satuan kerja (satker) yang mempunyai kewenangan dalam program pengembangan pegawai, tidak akan mampu mengidentifikasi program diklat apa yang dibutuhkan tanpa adanya masukan atau permintaan dari satker terkait, karena BKD sejatinya hanya merupakan koordinator penyelenggaraan diklat pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Sementara itu diklat teknis yang dibutuhkan oleh setiap satker tidaklah sama dan hanya satker tersebut yang mengetahui apa yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan pegawai guna peningkatan kinerja organisasi.

Pengembangan pegawai (*employee development*) didefinisikan oleh Sikula (1981), bahwa *development, in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes*. Dari definisi tersebut terlihat bahwa pengembangan menekankan pada masalah staf dan personel. Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir, begitu pula seorang pimpinan akan terus belajar berbagai pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tercapainya tujuan umum yang lebih besar.

Menurut Hariandja (2002:168), mengemukakan bahwa latihan dan pengembangan merupakan satu kesatuan dan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Tetapi, pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu objek tersebut sebagai akibat dari

pengetahuan dan keyakinannya serta kecenderungan tindakan terhadap objek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Akan tetapi pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tetapi dilihat dari tujuannya umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan secara spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan di masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Berdasarkan uraian diatas, setiap organisasi senantiasa akan berupaya untuk dapatnya mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Efisiensi dan efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi tersebut. Adapun pengembangan pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dapat dianalisis dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

a. Pendidikan Pegawai

Menurut salah seorang informan, pendidikan adalah hal yang sangat penting dalam menunjang kinerja pegawai, karena semakin tinggi pendidikan seseorang mencerminkan kualitas sumber daya manusia yang tinggi pula. Oleh karena itu dalam penempatan pegawai, pendidikan merupakan salah satu faktor yang dijadikan bahan pertimbangan, karena pendidikan yang dimiliki seseorang dapat menggambarkan kualitas yang dimilikinya. Schuler (1997), mengemukakan bahwa: "Penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya."

Namun demikian, penempatan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi tidak menjadikan latar belakang pendidikan sebagai faktor pertimbangan utama. Penempatan pegawai seringkali bersifat politis, atas dasar kepentingan serta suka dan tidak suka terhadap pegawai dimaksud. Pemerintah daerah menganggap semua pekerjaan dapat dilakukan oleh siapa saja, terlepas dari latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Pemerintah daerah harus bisa merubah pola dan paradigma penempatan pegawai yang selama ini berlaku, dengan tetap menjaga suasana pemerintahan tetap kondusif, sehingga pembangunan dapat dilaksanakan dengan baik secara bersama-sama antara pemerintah dan

masyarakat. Jika pemerintah tidak merubah pola penempatan pegawai tanpa memperhatikan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai dimaksud, maka akan sangat sulit suatu daerah akan maju dan berkembang menjadi lebih baik.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa dalam penempatan pegawai yang tidak mempertimbangkan kesesuaian antara pendidikan dengan jabatan banyak mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai tersebut juga terlihat tidak menikmati pekerjaannya. Berbeda dengan pegawai yang benar-benar ditempatkan pada suatu jabatan yang sesuai dengan tingkat pendidikannya, sangat menikmati pekerjaannya, dengan demikian hasil kinerja pegawai tersebut sangat baik. Akan tetapi karena penempatan pegawai tidak mempertimbangkan latar belakang pendidikannya, mau tidak mau, pegawai tersebut harus bersedia ditempatkan pada posisi mana saja, walaupun tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Selain itu, penempatan pegawai yang disesuaikan dengan kompetensi atau pendidikan yang dimiliki dengan jabatannya hanya dilakukan aparatur yang masih baru. Hal ini menimbulkan kesan bahwa aparatur yang sudah lama bekerja merasa tidak dihargai, mereka berpendapat untuk apa mengikuti berbagai pendidikan dan latihan, namun pada akhirnya tidak bermanfaat bagi pekerjaan yang

dilakukan. Kondisi ini tentu akan kontraproduktif dengan maksud dan tujuan penempatan itu sendiri yang pada dasarnya dapat meningkatkan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi secara keseluruhan.

Kinerja pemerintah tidak hanya ditentukan oleh satu atau beberapa orang saja, melainkan ditentukan oleh gerak semua aparatur yang dimiliki. Untuk itulah saat ini pemerintah masih menekankan pada aspek konsolidasi aparatur terlebih dahulu, meskipun pada saat ini pemerintah juga sudah memikirkan dan memberi tempat pada aparatur yang memiliki kompetensi atau keahlian sesuai dengan bagian tugasnya (Sastrohadiwiryono, 2002).

b. Pengetahuan pegawai

Pengetahuan terhadap pekerjaan yang dilakukan, dapat dijadikan tolak ukur dalam penempatan pegawai. Pengetahuan merupakan hasil “tahu” dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan terjadi melalui panca indera manusia yaitu indera penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan raba. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga (Notoadmodjo, 2003). Pengetahuan merupakan salah satu aspek penting dalam menunjang keberhasilan pekerjaan seorang pegawai. Walaupun pendidikannya tidak tinggi akan tetapi pegawai

tersebut memiliki pengetahuan akan pekerjaan yang baik, maka pegawai tersebut dapat mendapat kesempatan untuk ditempatkan pada suatu jabatan tertentu.

Dalam suatu organisasi, manusia merupakan sumber daya paling penting, yang dapat menunjang kinerja organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan motivasi. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa adanya aspek manusia yang berkompeten, akan sulit kiranya tujuan organisasi dapat tercapai (*the man behind the gun*). Manusia dalam merupakan unsur vital dalam suatu organisasi, maka peran manusia (aparatur) sangat menentukan. Kemampuan dan potensi sumber daya aparatur berupa pengetahuan akan kinerja perlu dikembangkan dalam upaya mewujudkan eksistensinya dalam mencapai tujuan organisasi dan manfaat-manfaat lainnya.

c. Keterampilan

Keterampilan kerja dari pegawai dijadikan bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi pada suatu posisi tertentu, karena baik keterampilan mental seperti menganalisis data, membuat keputusan serta keterampilan fisik dan juga keterampilan sosial seperti mempengaruhi orang lain, merupakan modal yang harus dimiliki seseorang untuk dapat berhasil dalam tugasnya.

Peran sumber daya aparatur pemerintahan menjadi sangat penting, karena disamping sebagai abdi negara, aparatur juga berfungsi sebagai abdi masyarakat. Peran sumber daya aparatur sangat strategis dalam penyelenggaraan tugas-tugas umum pemerintahan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat ditentukan oleh keterampilan kerja aparatur pemerintahan.

Secara umum peran aparatur pemerintahan khususnya pemerintahan daerah dalam menggerakkan roda pembangunan daerah adalah sebagai motivator, fasilitator, regulator maupun sebagai pelaksana dan pelopor pembangunan daerah. Sebagai motivator artinya aparatur menjadi motivasi bagi masyarakat untuk membangun daerah. Sebagai fasilitator artinya aparatur berupaya untuk memfasilitasi masyarakat dalam proses pembangunan daerah. Adapun sebagai regulator artinya aparaturlah yang membuat peraturan-peraturan agar arah dan gerak laju pembangunan daerah menjadi lebih terarah dan menuju pada kondisi ideal yang dicita-citakan oleh pemerintah daerah dan masyarakat. Peran aparatur pemerintah daerah di tengah-tengah masyarakat dapat dikatakan sangat menentukan dan menjadi inspirasi bagi masyarakat untuk melaksanakan pembangunan bagi daerahnya sendiri.

d. Pengalaman pegawai

Pengalaman seorang pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi dalam melakukan pekerjaan tertentu tidak selalu dijadikan tolak ukur dalam penempatan pegawai. Dengan memiliki pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan, seorang pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih mudah, karena pegawai tersebut telah mengetahui tantangan dan hambatan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Dengan demikian seorang pegawai akan lebih mudah mengantisipasi hambatan dimaksud dengan jalan keluar yang baik, sehingga pekerjaannya dapat terselesaikan dengan baik.

Penempatan pegawai lebih sering dilakukan atas dasar suka atau tidak suka, bukan didasarkan atas penghargaan prestasi dan kinerja pegawai maupun pengalaman pegawai tersebut. Siapa yang disukai oleh pengambil kebijakan maka orang tersebut akan di tempatkan pada suatu jabatan tertentu. Hal ini berdampak pada perilaku pegawai, dimana banyak aparatur yang justru lebih banyak memikirkan bagaimana bisa melakukan 'pendekatan' kepada pihak yang berwenang menentukan jabatan, dari pada memikirkan pekerjaan pokoknya.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi telah melakukan pengembangan pegawai di lingkungan intern instansi, yaitu

melakukan rotasi staf secara intern, studi banding (*benchmark*) ke daerah lain yang diikuti staf dan pejabat struktural yang membidangi suatu permasalahan tertentu. Terkait pendidikan pegawai, Bapenda telah memfasilitasi pemberian izin belajar yang merupakan kewenangan BKD sebagai Satker teknis dalam pemberian izin belajar. Untuk pengembangan karier, Bapenda juga mempromosikan pegawainya untuk menduduki suatu jabatan tertentu jika pegawai dimaksud dipandang mampu untuk menempati jabatan tersebut.

Pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Bapenda sebenarnya merupakan sesuatu yang positif bagi kemajuan organisasi, tapi pengembangan tersebut belum menyentuh aspek yang fundamental dalam tugas pokok dari Bapenda terkait pengelolaan pendapatan daerah. Pemberian izin belajar, studi banding, sampai program diklat yang diikuti oleh setiap pegawai Bapenda masih sebatas pada sesuatu yang bersifat umum, dan terkesan hanya merupakan rutinitas saja. Akan tetapi program diklat teknis seperti diklat tentang pendataan objek dan subjek pajak, diklat tentang penilaian objek pajak, diklat pemeriksaan pajak, sampai diklat tentang pelaporan keuangan yang menjadi tugas pokok Bapenda belum pernah dilakukan. Hal ini menjadi sesuatu yang sangat memperhatikan, karena sebuah organisasi pemerintahan yang seharusnya mampu mengidentifikasi

apa yang dibutuhkan, pada kenyataannya tidak mampu mengetahui kebutuhan pokoknya sendiri. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor penyebab tidak tercapainya target PAD yang dianggarkan, dimana kualitas sumber daya manusia di Bapenda masih kurang mumpuni.

Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi

Faktor Pendukung

Faktor pendukung kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi berdasarkan hasil penelitian ini adalah berupa tersedianya sarana dan prasarana yang cukup memadai. Misalnya seperti adanya komputer serta alat komunikasi yang mendukung untuk peningkatan kinerja. Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena berpengaruh langsung terhadap semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam hal pengembangan pegawai, salah satu faktor pendukungnya ialah personalia pegawai itu sendiri. Hal ini dapat dilihat pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, dimana pada saat perekrutan pegawai, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi menetapkan standar kompetensi akademis yang tinggi. Dengan standar yang tinggi

tersebut, setiap pegawai yang direkrut bisa dipastikan mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi.

Faktor Penghambat

Berdasarkan penelitian yang dikemukakan diatas, faktor penghambat atas kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi meliputi:

- a. Adanya faktor penempatan sumberdaya manusia dengan latar pendidikan yang berbeda, dipaksakan untuk mengolah kegiatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) menyebabkan pekerjaan membutuhkan waktu yang lama karena ketidakseimbangan antara yang dilayani dengan yang melayani. Banyaknya pekerjaan yang harus ditangani dalam satu waktu dengan jumlah tenaga kerja yang terbatas menyebabkan pekerjaan membutuhkan waktu yang lama untuk diselesaikan.
- b. Ketidak disiplin dalam menjalankan tugas yang merupakan hal yang sangat penting yang dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan seseorang. Sikap disiplin bagi seorang pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi sangatlah dibutuhkan dalam memberikan pelayanan. Disiplin pegawai merupakan bentuk

ketaatan pegawai terhadap peraturan yang telah dibuat oleh organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tingkat kesadaran para pegawai yang masih rendah yang ditandai dengan masih banyak pegawai yang datang tidak tepat waktu dan keluar kantor saat masih jam kerja. Hal ini terjadi karena lemahnya pengawasan dan sanksi yang diberikan terhadap suatu pelanggaran.

- c. Dalam hal program pelatihan yang dilakukan pada pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi menurut peneliti masih kurang optimal, dari hasil penelitian ditemukan bahwa program pelatihan dan pengembangan pegawai hanyalah diperuntukkan bagi pegawai yang baru saja, sedangkan bagi para pegawai yang lama masih kurang mendapatkan kesempatan program pelatihan dan pengembangan dimaksud. Hal ini menyebabkan tidak meratanya pemberian pelatihan dan pengembangan kepada para pegawai yang berakibat kepada kurangnya keterampilan dan pengetahuan dari setiap pegawai.
- d. Adanya keputusan yang diambil pimpinan yang kurang tepat dalam hal pengembangan pegawai, dimana program diklat yang sebelumnya telah direncanakan tidak dilaksanakan ketika pergantian pimpinan yang

merupakan hal yang wajar dalam rangka penyegaran bagi pegawai pemerintah. Pembatalan program diklat tersebut berakibat terhadap kurangnya kualitas pegawai dilingkungan Badan Pendapatan Daerah di kemudian hari, yang berimbas kurang optimalnya kualitas kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah.

Upaya-Upaya Yang Dilakukan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi Dalam Pengembangan Pegawai Guna Meningkatkan Kinerja Pegawai

- a. Dalam menentukan pegawai yang bertugas di setiap bidang yang ada pada Badan Pendapatan Daerah, perlu adanya analisis kinerja yang jelas yang merumuskan proses bisnis organisasi, sehingga kebutuhan pegawai dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dapat ditempatkan ditempat yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut. Dalam hal kekurangan SDM yang dimiliki, bisa dengan memaksimalkan teknologi informasi yang saat ini berkembang dengan pesat, yang dapat meringankan beban pekerjaan yang dimiliki setiap pegawai, tentunya dengan kualitas pegawai yang mumpuni.
- b. Disiplin pegawai merupakan sesuatu yang sangat mutlak diperlukan agar kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya

dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu. Untuk meningkatkan disiplin pegawai, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi telah menerapkan sistem presensi elektronik dengan melakukan scan pada wajah maupun sidik jari. Hal ini sangat efektif dalam meningkatkan tingkat disiplin pegawai di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Selain itu motivasi diberikan berupa tambahan penghasilan pegawai berdasarkan kinerja sehingga setiap pegawai yang bekerja tidak hanya datang, diam dan pulang setelah jam kerja telah selesai, selama jam kerja berlangsung setiap pegawai dituntut untuk dapat bekerja maksimal dan dapat dimonitor oleh atasan langsung setiap pegawai tersebut.

- c. Pengembangan pegawai hendaknya dilakukan secara berkesinambungan dari waktu ke waktu agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) pegawai dapat berkembang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan tersebut diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh Badan Pendapatan Daerah. Dan hendaknya setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang

sama dalam pengembangan pegawai tersebut, sehingga distribusi pengetahuan dapat merata setiap pegawai.

- d. Memastikan program pengembangan pegawai secara berkesinambungan pada setiap instansi pemerintahan dalam hal ini Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi menjadi hal yang sangat penting. Dengan adanya pengembangan pegawai dimaksud, sumber daya manusia yang dimiliki dipastikan mempunyai kompetensi yang mumpuni. Terlebih pengembangan pegawai dimaksud dilakukan pada kompetensi yang bersifat teknis, yang membutuhkan keahlian dan keterampilan tertentu, yang melekat pada tugas pokok dan fungsi pegawai Badan Pendapatan Daerah. Hal ini dapat dilakukan jika pengembangan pegawai dituangkan dalam Rencana Kerja Badan Pendapatan Daerah, sehingga terdapat kepastian hukum untuk mengantisipasi jika terdapat perputaran pejabat struktural, pengembangan pegawai tersebut tetap menjadi perhatian pejabat yang baru.
- e. Disamping itu, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi perlu meningkatkan kinerjanya melalui pemberdayaan (*empowering*) manajemen dan prosedur/kewenangan yang dimilikinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan

yang berlaku melakukan kerjasama dengan satuan kerja perangkat daerah lain, serta menerapkan Sistem *Total Quality Management* dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang lebih optimal.

PENUTUP

Kesimpulan

Tujuan organisasi dapat terwujud apabila semua instrumen didalamnya bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Sumber daya manusia yang mumpuni dengan ditunjang oleh sarana dan prasarana yang baik memastikan sebuah organisasi dapat melewati semua hal yang mungkin menghambat kinerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Namun apabila salah satu dari instrumen tersebut terdapat kekurangan, pastinya tujuan organisasi akan sulit untuk tercapai bahkan mungkin tidak akan tercapai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi tersedia sarana dan prasarana yang cukup memadai untuk menunjang kinerja organisasi. Ketersediaan sarana dan prasarana yang baik berpengaruh langsung terhadap semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan tersedianya fasilitas yang cukup, maka pekerjaan menjadi lebih ringan serta hemat waktu dan tenaga untuk dikerjakan sehingga hasil yang didapatkan pun menjadi lebih maksimal sehingga tujuan yang

hendak dicapai dapat dengan mudah diwujudkan.

Namun demikian dalam peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi terdapat kendala meliputi adanya faktor penempatan sumberdaya manusia dengan latar pendidikan yang berbeda, dipaksakan untuk mengolah kegiatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) menyebabkan pekerjaan membutuhkan waktu yang lama karena ketidakseimbangan antara yang dilayani dengan yang melayani. Ketidak disiplin pegawai dalam menjalankan tugas masih ditemukan dimana disiplin merupakan kunci keberhasilan seseorang dan sangat dibutuhkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam hal program pelatihan yang dilakukan pada pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi menurut peneliti masih kurang optimal, dimana ditemukan program pelatihan dan pengembangan pegawai hanya diperuntukkan bagi pegawai yang baru saja, sedangkan bagi para pegawai yang lama masih kurang mendapatkan kesempatan program pelatihan dan pengembangan dimaksud. Hal ini menyebabkan tidak meratanya pemberian pelatihan dan pengembangan kepada para pegawai yang berakibat kepada kurangnya keterampilan dan pengetahuan dari setiap pegawai.

Selain itu, adanya keputusan yang diambil pimpinan yang kurang tepat dalam hal pengembangan pegawai, dimana program diklat yang sebelumnya telah direncanakan tidak dilaksanakan ketika pergantian pimpinan yang merupakan hal yang wajar dalam rangka penyegaran bagi pegawai pemerintah. Pembatalan program diklat tersebut berakibat terhadap kurangnya kualitas pegawai dilingkungan Badan Pendapatan Daerah di kemudian hari, yang berimbas pada menurunnya kualitas kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah karena hal itu mengakibatkan diklat teknis untuk menambah pengetahuan dan keterampilan yang sangat dibutuhkan dalam pengelolaan pendapatan asli daerah belum/tidak dilakukan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, dapat diberikan saran sebagai berikut:

- a. Dalam menentukan pegawai yang bertugas di setiap bidang yang ada pada Badan Pendapatan Daerah, perlu adanya analisis kinerja yang jelas yang merumuskan proses bisnis organisasi, sehingga kebutuhan pegawai dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dapat ditempatkan ditempat yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut. Dalam hal kekurangan SDM yang dimiliki, bisa dengan memaksimalkan teknologi

informasi yang saat ini berkembang dengan pesat, yang dapat meringankan beban pekerjaan yang dimiliki setiap pegawai, tentunya dengan kualitas pegawai yang mumpuni.

- b. Pengembangan pegawai hendaknya dilakukan secara berkesinambungan dari waktu ke waktu agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan tersebut diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh Badan Pendapatan Daerah. Dan hendaknya setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sama dalam pengembangan pegawai tersebut, sehingga distribusi pengetahuan dapat merata setiap pegawai.
- c. Memastikan program pengembangan pegawai yang berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan setiap instansi pemerintahan daerah dalam hal ini Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Banyuwangi menjadi hal yang sangat penting. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun koordinasi yang baik antara SKPD Teknis seperti Bapenda dengan BKD sebagai SKPD yang berwenang dalam

bidang pengembangan pegawai. Dengan adanya pengembangan pegawai dimaksud, sumber daya manusia yang dimiliki dipastikan mempunyai kompetensi yang mumpuni. Terlebih pengembangan pegawai dimaksud dilakukan pada kompetensi yang bersifat teknis, yang membutuhkan keahlian dan keterampilan tertentu, yang melekat pada tugas pokok dan fungsi pegawai Bapenda. Hal ini dapat dilakukan jika pengembangan pegawai dituangkan dalam Rencana Kerja Badan Pendapatan Daerah, sehingga terdapat kepastian hukum untuk mengantisipasi jika terdapat perputaran pejabat struktural, pengembangan pegawai tersebut tetap menjadi perhatian pejabat yang baru.

- d. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi perlu meningkatkan kinerjanya melalui pemberdayaan (*empowering*) manajemen dan prosedur/kewenangan yang dimilikinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, melakukan kerjasama dengan satuan kerja perangkat daerah lain, serta menerapkan Sistem *Total Quality Management* dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ruky,A.S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja, Cetakan Ketiga*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Bernardin dan Russke. 1993. *Human Resources Management*. New Jersey : International Editions Upper Sadle River, Prentice Hall.
- Fischer, F. Miller,G.J. Sidney,M. 2015. *Handbook Analisis Kebijakan Publik (Teori, Politik dan Metode)*. Bandung : Nusa Media.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi Ketiga*. Yogyakarta :: UPP STIM-YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A P. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Moleong, L. J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Sulistiyani, A.T. & Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Persada Media Group.
- Handoko, T. H. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Thoha, M. 2002. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah

Keputusan Men.PAN Nomor : KEP/23.2/M.PAN/2004 tanggal 16 Februari 2004 tentang Pedoman Penataan Pegawai.

Keputusan Men.PAN Nomor : KEP/61/M.PAN/6/2004 tanggal 21 Juni 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

Keputusan Men.PAN Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tanggal 23 Juli 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 6 Tahun 2011 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Banyuwangi

Peraturan Bupati Banyuwangi Nomor 49 Tahun 2013 Tentang Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi sebagaimana diubah terakhir dengan Perbup. Banyuwangi Nomor 20 Tahun 2014

SE Nomor: SE/28/M.PAN/10/2004 tanggal 14 Oktober 2004 Tentang Penataan PNS.

*) Mufida Hanum Program Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember