

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR
PADA BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH (BPPRD)
KOTA MEDAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

Carina Safitri Hasibuan¹, Romi Saputra², Agung Nurrahman³

¹Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, Jln. Sisingamangaraja Km. 5,5, Medan, Indonesia

^{2,3}Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jln. Ir. Soekarno Km. 20, Jatinangor, Indonesia

Email: ¹safitricarina4@gmail.com; ²romisaputra@ipdn.ac.id ; ³agung_nurrahman@ipdn.ac.id

ABSTRAK. Sumber daya manusia aparatur menjadi salah satu dari delapan tujuan area perubahan reformasi birokrasi. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia aparatur merupakan pelaku yang bekerja dan menjalankan fungsi pemerintahan. Salah satu fungsi pemerintahan adalah menyelenggarakan pelayanan publik. Namun kenyataannya di lapangan masih banyak keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kompetensi aparatur dalam meningkatkan pelayanan pajak bumi dan bangunan pada BPPRD di Kota Medan Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Pengumpulan datanya melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis datanya menggunakan data reduction pemilihan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi yang dimiliki aparatur BPPRD Kota Medan dalam pelayanan pajak dinilai kurang baik. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat menghambat pengembangan kompetensi. Faktor penghambatnya yaitu keterbatasan anggaran dalam pengembangan kompetensi, keterbatasan jumlah kuota peserta pelatihan dan pendidikan, kurangnya penguasaan terhadap penggunaan teknologi informasi, serta sarana dan prasarana yang belum memadai.

Kata Kunci: Kompetensi, Pelayan Publik, Pajak dan Retribusi, Pelayanan Publik.

***DEVELOPMENT OF APPARATUS COMPETENCE IN THE REGIONAL TAX AND
RETRIBUTION MANAGEMENT AGENCY (BPPRD) MEDAN CITY,
NORTH SUMATERA PROVINCE***

ABSTRACT. *The human resources of the apparatus is one of the eight objectives of the area of bureaucratic reform. This is because the human resources of the apparatus are actors who work and carry out government functions. One of the functions of government is to provide public services. However, in reality in the field there are still many public complaints against public services. This study aims to determine and analyze the development of apparatus competence in improving land and building tax services at the Regional Tax and Levy Management Agency in Medan City, North Sumatra Province. This research is a type of descriptive qualitative research with an inductive approach. Collecting data through interviews, observation, and documentation. The data analysis technique uses data reduction, data selection, data presentation, and drawing conclusions. The results of the study indicate that the competence of the Medan City Tax and Retribution Management Agency apparatus in tax services is considered less good. This is caused by several factors that can hinder competency development. The inhibiting factors are the limited budget in competency development, the limited number of quotas for training and education participants, the lack of mastery of the use of information technology, and inadequate facilities and infrastructure.*

Key Words: *Competence, Civil Servant, Taxes and Levies, Public Service*

PENDAHULUAN

Pada area pelayanan publik reformasi birokrasi yang diharapkan dapat memenuhi memberikan kebutuhan masyarakat dengan pelayanan prima masih sepenuhnya belum terlaksana. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Ombudsman mengenai keluhan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik semakin meningkat yang tercatat 6.000 laporan dari masyarakat tentang buruknya pelayanan yang diberikan (Putra 2017). Untuk mewujudkan pelayanan yang prima maka harus didukung pula oleh sumber daya manusia aparatur yang berintegritas dan berkompeten. Sumber daya manusia merupakan pelaku yang menentukan jalannya suatu organisasi yang berperan di keseluruhan pelaksanaan kegiatan dalam organisasi mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Sehingga apabila organisasi ingin mencapai tujuannya maka harus didukung dengan mengembangkan kompetensi para aparaturnya untuk mendapatkan kualitas aparatur yang unggul dalam pelaksanaan pelayanan yang prima.

Pengembangan kompetensi aparatur tidak hanya terfokus pada jabatan struktural yang sudah memiliki golongan dan pangkat yang tinggi. Tetapi kompetensi memiliki cakupan yang luas salah satunya berupa pelayanan oleh aparatur yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Untuk melaksanakan pelayanan, kompetensi yang harus dimiliki aparatur tidaklah hanya keramahan dan penampilan yang ditawarkan kepada masyarakat. Tetapi aparatur pelayanan pajak harus benar-benar ahli di bidang perpajakan sehingga masyarakat akan mendapatkan kepuasan karena sudah memudahkan urusannya dalam menyelesaikan administrasi perpajakan seperti cepat tanggap dalam menerima

keluhan dari masyarakat, membantu dalam pengisian berkas-berkas yang sulit bagi orang awam sehingga tidak menyita banyak waktu dan mampu membantu masyarakat untuk menangani tuntutan dan harapan yang tiada batasnya.

Kemudian aparatur dituntut ahli dalam penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang semakin pesat perkembangannya untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas pemerintahan. Aparatur yang ahli dalam penggunaan IPTEK akan dapat memudahkan pekerjaannya dalam pelayanan pajak. Karena sekarang ini semua sudah berbasis teknologi termasuk dalam pelayanan pajak maka dari itu aparatur harus mampu mengoperasikan sistem pelayanan pajak berbasis teknologi seperti *e-Filing* (lapor pajak online), *e-SPT* (membuat SPT online), *e-Billing* (pembayaran pajak online) dan lain-lain. Jika aparatur berkompeten dalam memberikan tingkat kepuasan masyarakat secara maksimal maka akan terwujud aparatur yang berkualitas ditempatkan dalam suatu tugas dan jabatan yang diembannya.

Dalam rangka mengembangkan kompetensi aparatur pada pelayanan pajak maka diperlukan pendidikan dan pelatihan. Dalam pelayanan pajak membutuhkan keahlian khusus yaitu menangani pelayanan administrasi perpajakan. Administrasi perpajakan bukanlah hal yang mudah bagi orang awam maka dibutuhkan pembelajaran serta pelatihan agar dapat memahami dan menguasai karakteristik perpajakan. Dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan bermaksud untuk membekali aparatur tentang pengetahuan perpajakan, keterampilan dalam mengelola pajak, motivasi bekerja dalam pelaksanaan pelayanan. Sehingga aparatur ahli dan

terampil dalam menguasai pelayanan administrasi perpajakan yang dibutuhkan untuk membantu masyarakat. Dengan begitu aparatur dapat memahami makna pelayanan secara menyeluruh dan dapat mencapai tujuan organisasi.

BPPRD Kota Medan mempunyai saah satu tugas pokok dan fungsi yaitu sebagai penyelenggara sebagian urusan pemerintah dan pelayanan umum. Adapun bidangnya antara lain pajak bumi dan bangunan, pajak restoran, pajak hiburan, pajak parkir, pajak reklame, pembangunan jalan dan air tanah dan retribusi, bea perolehan hak atas tanah dan bangunan. Dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi, perlu didukung dengan profesionalnya sumber daya manusia (aparatur). Penulis memperoleh data pra penelitian berupa target dan realisasi pendapatan pajak daerah Kota Medan pada tahun 2019. Adapun lebih jelas dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Target dan Realisasi Pendapatan Pajak Daerah

No	Jenis Pajak	Target	Realisasi
1.	Pajak Hotel	100%	71,63%
2.	Pajak Restoran	100%	62,37%
3.	Pajak Hiburan	100%	54,46%
4.	Pajak Penerangan Jalan	100%	100%
5.	Pajak Parkir	100%	84,89%
6.	BPHTB	100%	100%
7.	Pajak Bumi dan Bangunan	100%	62,22%
8.	Pajak Air Tanah	100%	63,37%

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) 2020

Pengembangan Kompetensi Aparatur Pada Badan Pengelola Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Medan Provinsi Sumatera Utara

(Carina Safitri Hasibuan, Romi Saputra, Agung Nurrahman)

Berdasarkan tabel 1. terlihat persentase realisasi potensi pajak banyak mengalami penurunan dan tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Persentase ketidakcapaian dikarenakan situasi pandemi covid-19 yang berimbas kepada sektor usaha perhotelan, restoran, hiburan dan usaha pusat perbelanjaan. Sehingga penerimaan sektor pajak daerah berupa pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, dan pajak parkir terjadi penurunan yang sangat drastis dan signifikan. Penurunan realisasi potensi pajak paling besar terjadi pada sektor pajak hiburan 54,46% dan pajak bumi dan bangunan (PBB) 62,22%.

Fenomena kejadian diatas disebabkan karena ada kendala yang terjadi dalam mencapai sasaran salah satunya adalah kurang maksimalnya aparatur yang berkompeten dalam mengelola pajak daerah. Kompetensi aparatur menjadi penentu keberhasilan sebuah pekerjaan karena kompetensi mengandung kemampuan dan keterampilan seorang aparatur dalam menjalankan fungsi pekerjaannya. Maka perlu meningkatkan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, bimbingan teknis dan kursus untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan aparatur dalam menunjang pelaksanaan tugasnya.

Adapun data dasar pra penelitian tingkat pendidikan aparatur yang penulis peroleh melalui wawancara dengan media telepon genggam pada hari Sabtu tanggal 26 September 2020 pukul 13.00 WIB dengan sekretaris BPPRD Kota Medan yaitu dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Aparatur Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah (Orang)
1.	SD	-
2.	SLTP/MTs	1
3.	SLTA/AMK/STM	57
4.	DIPLOMA I-IV	13
5.	STRATA-I	186
6.	STRATA-II	42
JUMLAH		299

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) 2020

Merujuk tabel 2. diketahui bahwa tingkat pendidikan aparatur di BPPRD Kota Medan didominasi oleh lulusan Strata 1. Kemudian aparatur yang mendominasi selanjutnya berasal dari lulusan SLTA. Hal tersebut sudah cukup baik namun lebih baik lagi jika aparatur melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi lagi.

Penulis mengumpulkan data pra penelitian dengan melakukan wawancara melalui media telepon genggam pada hari Sabtu tanggal 26 September 2020 pukul 13.00 WIB dengan Kepala Bagian Umum di BPPRD Kota Medan. Beliau mengatakan bahwa kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur belum optimal dikarenakan banyak aparatur yang baru masuk dan kurang menguasai teknologi informasi terkait permasalahan di bidang pajak daerah dan retribusi daerah. Hal itu bisa disebabkan karena kurangnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan pengetahuan,

keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas di bidang pajak.

Hasibuan (2017) juga mengatakan bahwa pengembangan merupakan usaha dalam peningkatan kemampuan teknis. Tidak hanya itu, pada pengembangan juga terdapat upaya peningkatan kemampuan teoretis, moral dan konseptual bagi aparatur yang disesuaikan pada kebutuhan pekerjaan/jabatan. Peningkatan tersebut dapat diwujudkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sementara Sedarmayanti (2013) membedakan pengembangan kompetensi menjadi 4 yaitu:

1. Kompetensi teknis
Adalah kompetensi bidang yang menjadi tugas pokok suatu organisasi.
2. Kompetensi manajerial
Suatu kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan manajerial yang diperlukan dalam menjalankan tugas organisasi
3. Kompetensi sosial
Merupakan keahlian dalam melakukan suatu komunikasi yang diperlukan dalam organisasi saat pelaksanaan tugas
4. Kompetensi intelektual/ strategis
Kemampuan dalam berpikir secara visioner yang memiliki pandangan jauh kedepan dengan rangkaian strategi yang akan dilakukan.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki setiap individu berupa pengetahuan dan keahlian yang berguna dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Di dalam suatu pekerjaan dituntut harus memiliki kemampuan intelektual yang luas dan keterampilan setiap aparatur dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diwujudkan dalam sikap dan berperilaku baik sesuai dengan nilai dan norma yang

berlaku. Merujuk pada uraian di atas dapat diketahui dari data awal yang ada, mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi aparatur di BPPRD Kota Medan masih belum baik. Oleh karena itu peneliti melakukan kajian penelitian secara mendalam yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengembangan kompetensi aparatur dalam meningkatkan pelayanan pajak bumi dan bangunan di BPPRD Kota Medan Provinsi Sumatera Utara.

METODE

Penulis menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Metode Deskriptif menurut Silalahi (2012) adalah menampilkan gambaran dari situasi yang khusus, suatu hubungan dan *setting* sosial. Penelitian kualitatif merupakan suatu proses penelitian yang digunakan untuk memahami masalah-masalah yang dialami manusia atau masyarakat sosial dengan membuat gambaran secara menyeluruh dan kompleks, kemudian menyertakan informasi yang diperoleh dari sumber terperinci dalam latar belakang ilmiah. Penulis menggunakan wawancara terstruktur dimana penulis melakukan wawancara dengan mengikuti pedoman wawancara yang telah penulis sediakan. Informan penelitian adalah Kepala BPPRD Kota Medan, Sekretaris BPPRD Kota Medan, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BPPRD Kota Medan, Bendahara BPPRD Kota Medan, Staf di BPPRD Kota Medan dan masyarakat. Selain itu penulis juga melakukan observasi dan dokumentasi. Penulis melakukan analisis data dengan melakukan reduksi data, *display* data dan menarik kesimpulan.

Penulis menyusun operasionalisasi konsep penelitian menggunakan teori Pengembangan Kompetensi dari Sedarmayanti (2013) yang membedakan pengembangan kompetensi yaitu: 1) Kompetensi Teknis meliputi indikator spesialisasi pendidikan pelatihan teknis fungsional dan pengalaman kerja secara teknis; 2) Kompetensi Manajerial dengan indikator tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan; 3) Kompetensi sosial meliputi indikator pengalaman bekerja dengan masyarakat majemuk. Dimensi yang digunakan peneliti ada 3 karena ketiga dimensi tersebut merupakan aspek yang banyak bersentuhan secara langsung dengan masyarakat dan juga memiliki jumlah personil yang cukup banyak untuk menangani bidang tersebut. Adapun dimensi kemampuan intelektual/strategis memiliki jumlah pegawai yang jauh lebih sedikit dibandingkan ketiga aspek lainnya dan tidak intens bersentuhan dengan masyarakat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Kompetensi Aparatur

Permasalahan masyarakat di bidang perpajakan sangat kompleks. Masyarakat menuntut segala permasalahannya harus dapat diatasi dan ditemukan solusinya. Karena masyarakat beranggapan bahwa aparatur pelayanan pajak memahami keluhannya dan dapat memberikan solusi atas keluhan tersebut. Untuk itu dibutuhkan aparatur yang berkompeten melaksanakan tugasnya, karena kompetensi berkaitan dengan keterampilan, pengetahuan, motif diri dan sifat diri dari seorang aparatur. Aparatur yang berkompeten yang unggul mempengaruhi dalam memenuhi kepuasan

masyarakat dan mengurangi keluhan dari masyarakat. Oleh karena itu agar aparatur memiliki kompetensi yang unggul maka diperlukan pengembangan aparatur untuk meningkatkan kompetensinya. Hasil analisis penulis dari perspektif teoritis selama kegiatan penelitian di BPPRD di Kota Medan menggunakan teori Pengembangan Kompetensi dari Sedarmayanti (2013) sebagaimana uraian berikut.

A. Kompetensi Teknis

1). Spesialisasi Pendidikan

Aparatur melaksanakan pekerjaan harus sesuai dengan pendidikan dan kemampuan yang dimilikinya. Oleh karena itu penting bagi instansi pemerintahan menempatkan aparatur sesuai dengan pendidikan dan keahliannya agar hasil yang diharapkan dalam menjalankan roda pemerintahan dapat dilaksanakan dengan baik. Berikut merupakan data aparatur berdasarkan spesialisasi pendidikannya pada Sub Bidang Teknis Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan dan Pajak Bumi dan Bangunan.

Tabel 3. Daftar Aparatur Sub Bidang Teknis Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan dan Pajak Bumi dan Bangunan Menurut Tingkat Pendidikan Formal

No	Tingkat/Spesialisasi Pendidikan	Jabatan	Jumlah (orang)
1	2	3	4
1	S2 Manajemen	Kabid BPHTB dan PBB	1
2	S2 Manajemen	Pelaksana Teknis	6
3	S2 Manajemen	Kasubid Keberatan dan Sengketa	1
4	S2 Manajemen	Pelaksana Keberatan dan Sengketa	1
5	S2 Manajemen	Pelaksana Pembukuan dan Pelaporan	3
6	S2 Kenotariatan	Pelaksana Pembukuan Dan Pelaporan	1
7	S2 Adm. Publik	Pelaksana Teknis	1
8	S2 Ilmu Hukum	Pelaksana Teknis	1
9	S1 Ekonomi	Pelaksana Pembukuan Dan Pelaporan	5
10	S1 Ekonomi	Pelaksana Keberatan Dan Sengketa	1
11	S1 Ekonomi	Pelaksana Teknis	11
12	S1 Ekonomi	Pengadministrasi Umum	1

1	2	3	4
13	S1 Adm. Negara	Pelaksana Teknis	3
14	S1 Adm. Publik	Pelaksana Pembukuan Dan Pelaporan	1
15	S1 Ilmu Sosial	Pelaksana Teknis	1
16	S1 Matematika	Pelaksana Teknis	1
17	S1 Teknik	Pelaksana Teknis	1
18	S1 Ilmu Hukum	Pelaksana Teknis	5
19	S1 Ilmu Hukum	Pelaksana Pembukuan Dan Pelaporan	2
20	D3 Akuntansi	Pelaksana Teknis	1
21	D3 Akuntansi	Pelaksana Keberatan Dan Sengketa	1
22	D3 Akuntansi	Pelaksana Pembukuan dan Pelaporan	1
23	D3 Adm. Bisnis	Pengadministrasi Barang	1
24	D3 Manajemen	Pelaksana Pembukuan Dan Pelaporan	1
25	SMA	Kasubbid Bphtb Dan Pbb	1
26	SMA	Pelaksana Teknis	3
27	SMA	Pelaksana Keberatan Dan Sengketa	1
28	SMK	Pelaksana Teknis	2
29	SMK	Pelaksana Pembukuan dan Pelaporan	1
30	SMK	Pelaksana Keberatan Dan Sengketa	2
Jumlah			62

Sumber: Daftar Urut Kepangkatan (DUK) BPPRD Kota Medan 2020

Berdasarkan data aparatur bahwa sebagian besar penempatan aparatur di BPPRD Kota Medan belum sesuai dengan spesialis pendidikan yang aparatur tempuh pada masa pendidikannya. Sehingga dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya belum terlaksana secara optimal. Hasil wawancara penulis dengan Kasubbag Bagian Umum dan Kepegawaian pada hari Selasa, 17 Januari 2021, Ibu Irda Fairouz, S.Sos, M.Si mengatakan bahwa “Masih ada penempatan aparatur yang tidak sesuai latar belakang pendidikan seperti masih ada yang berasal dari lulusan SMA, SMK, Sarjana Hukum bahkan Sarjana Teknik”. Berdasarkan pengamatan penulis bahwa kondisi aparatur kondusif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing dengan baik walaupun latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Sebagaimana diketahui bahwa latar belakang pendidikan yang sesuai dengan penempatan kerja bagi aparatur dapat memudahkannya dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam pekerjaannya sehari-hari. Temuan penelitian menyebutkan bahwa kesesuaian latar belakang pendidikan dengan pekerjaan dapat mewujudkan peningkatan kompetensi aparatur tersebut (Paraeng, Sambiran, and Monintja 2021). Kesesuaian pendidikan dengan jabatannya juga menjadi penentu dalam ukuran keberhasilan proses penempatan aparatur dalam instansi pemerintahan (NUGRAHA 2018). Apabila terdapat ketidaksesuaian pendidikan dengan jabatan yang diduduki oleh aparatur maka dapat mengakibatkan tidak efektifnya proses penempatan aparatur pada suatu instansi pemerintahan daerah (Karim, Supriatna, and Pitono 2020). Tidak hanya berakibat pada ketidakefektifan tetapi juga dapat

memengaruhi kinerja dari aparatur tersebut. Seorang aparat dalam melaksanakan pekerjaannya membutuhkan pengetahuan dan pengetahuan tersebut berhubungan dengan pendidikan yang dimiliki sebelumnya. Salah satu faktor penentu dalam kinerja aparatur adalah latar belakang pendidikannya (Nadjib 2020).

Merujuk pada informasi di atas, penulis menyimpulkan bahwa dalam indikator pendidikan pegawai di lokasi penelitian menunjukkan bahwa penempatan aparatur yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya dapat memengaruhi kinerja dari aparatur tersebut. Walau demikian, melalui pengamatan yang penulis lakukan di lapangan, dapat disimpulkan bahwa aparatur di lokasi penelitian cukup mampu beradaptasi dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Dengan demikian, aparatur mau dan mampu belajar terkait sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya, meskipun tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

2). Pelatihan Teknis Fungsional

Pelaksanaan pelatihan bagi aparatur penting untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan aparatur dalam mewujudkan pelayanan pajak yang baik. Pelatihan yang diberikan kepada aparatur akan berdampak pada kompetensi yang dimilikinya. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan kepada aparatur harus dilakukan termasuk pelatihan teknis fungsional untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan aparatur. Pendidikan dan pelatihan sangat penting dilakukan untuk dapat meningkatkan pengetahuan di bidang tugas masing-masing. Setiap aparatur berhak mengikuti kesempatan untuk meningkatkan kualitas mutu diri melalui pengembangan kompetensi sebagaimana yang telah

disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yaitu setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Penulis juga melakukan wawancara dengan Kepala BPPRD Kota Medan Bapak Suherman, S.H, M.Si pada hari Selasa, 18 Januari 2021 mengatakan bahwa:

“Saya selaku kaban selalu mengusahakan untuk meningkatkan kemampuan aparatur dengan mengirimkan beberapa aparatur mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Saya selalu menggilir aparatur mengikuti kegiatan tersebut karena pendidikan dan pelatihan tidak bisa diikuti oleh semua aparatur dikarenakan harus disesuaikan dengan jumlah kebutuhan, dana, serta sarana dan prasarana yang terbatas. Namun dalam beberapa tahun terakhir pendidikan dan pelatihan tidak diikuti aparatur BPPRD Kota

Medan karena alasan dana. Dana diputar ke perihal yang lebih penting pada saat terjadi pandemi Covid-19 setahun belakangan yang berdampak pada setiap 229 andem swasta dan pemerintah”.

Selanjutnya penulis juga melakukan wawancara dengan Kepala bidang BPHTB dan PBB BPPRD Kota Medan Bapak A. Untung Lbs, S.Sos, MM pada hari Selasa, 18 Januari 2021 mengatakan bahwa:

“Untuk pelaksanaan diklat teknis, beberapa aparatur di BPPRD Kota Medan pernah mengikuti diklat teknis, tetapi itu sudah beberapa tahun lalu, pelaksanaan diklat teknis tidak maksimal lagi dilaksanakannya. Salah satu faktornya karena tidak ada anggaran untuk mengikuti diklat teknis. Padahal seharusnya diklat teknis adalah suatu wadah untuk pengembangan kompetensi aparatur di bidang tugasnya”.

Tabel 4. Daftar Jumlah Aparatur yang Telah Mengikuti Diklat Teknis Bidang Teknis Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan dan Pajak Bumi dan Bangunan

No	Jabatan Yang Diampu	Jenis Diklat Yang Diikuti	Jumlah
1	2	3	4
1	Pelaksana Teknis BPHTB dan PBB	Pelatihan pendapatan objek dan subjek pajak PBB	1
2	Pelaksana Teknis BPHTB dan PBB	Bimtek pengelolaan PBB dan BPHTB	1
3	Pelaksana Teknis BPHTB dan PBB dan Pengadministrasian umum	Pelatihan penatausahaan asset barang daerah	2
4	Pelaksana Teknis BPHTB dan PBB	Pelatihan tata cara pengisian dan pelaporan SPT	1
5	Pelaksana Teknis BPHTB dan PBB	Pelatihan koordinasi penyelenggaraan jaringan informasi geospasial daerah (JIGD)	1
6	Pelaksana Teknis	Bimtek mekanisme pendataan dan penilaian Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan	1

1	2	3	4
7	Pelaksana Keberatan dan Sengketa	Pelatihan pembinaan dan penyuluhan terhadap wajib pajak PBB	1
8	Pelaksana pembukuan dan pelaporan	Pelatihan penyusunan laporan keuangan di lingkungan pemerintahan kota medan	2
9	Pengadministrasian barang	Bimtek penyusunan dan pengelolaan spesifikasi teknis dan kontrak barang	1

Sumber: Daftar Urut Kepangkatan (DUK) BPPRD Kota Medan 2019-2020

Berdasarkan data jumlah aparatur yang penulis peroleh bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknik, dan seminar pada tahun 2019 sampai tahun 2020 yang hanya dilaksanakan beberapa kali saja. Dan pada tahun 2020 hanya dilaksanakan di awal tahun yaitu pada bulan Januari. Kemudian memasuki bulan Februari tidak dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan karena adanya bencana Covid-19. Pelaksanaan tersebut masih minimal sekali dilaksanakan padahal seharusnya untuk meningkatkan keterampilan aparatur sangat dibutuhkan mengikuti pendidikan dan pelatihan serta bimbingan teknik agar dapat meningkatkan kualitas diri seorang aparatur dalam tugas dan bidangnya.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta bimbingan teknis masih terbatas dilaksanakan. Hal tersebut karena terbatasnya anggaran yang dimiliki BPPRD Kota Medan serta pada awal tahun 2020 sampai sekarang terjadi pandemi Covid-19 yang mempengaruhi keadaan diberbagai bidang. Salah satunya anggaran yang banyak dialokasikan ke kebutuhan lebih penting untuk penanggulangan bencana Covid-19 di Kota Medan. Sehingga hampir satu tahun lebih pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, seminar dan lainnya tidak dapat dilaksanakan.

Salah satu kendala dalam pelaksanaan diklat teknis fungsional yang terjadi pada BPPRD Kota Medan adalah terbatasnya anggaran. Hal ini juga sejalan dengan temuan sebelumnya bahwa ketersediaan anggaran yang terbatas merupakan salah satu kendala dari belum maksimalnya kegiatan pendidikan dan pelatihan tersebut (Patra, Wasistiono, and Djunaedi 2019). Sejalan dengan itu, penelitian berikutnya menegaskan bahwa ketersediaan dan pengelolaan anggaran yang tepat sasaran dapat menjadi salah satu faktor pendukung dalam pengembangan kapasitas aparatur (Negara 2014; Sari 2011). Bahkan terbatasnya anggaran pun dapat menjadi faktor penghambat bagi pengembangan karir aparatur (Rahmahayu 2009). Ketersediaan anggaran yang memadai dapat mendukung pelaksanaan kegiatan diklat terutama dalam mengoptimalkan fungsi perencanaan dari pelaksanaan diklat teknis tersebut (Adicahya 2020).

3). Pengalaman Bekerja Secara Teknis

Pengalaman dalam bekerja merupakan suatu pelajaran yang sangat berharga yang dapat dijadikan pedoman untuk bekerja pada suatu bidang dan tugas yang baru seorang aparatur. Sehingga aparatur memiliki sikap yang cepat tanggap, bijak dalam bertindak dan memiliki kemampuan yang lebih ketika

beradaptasi dalam suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan memiliki pengalaman maka seorang aparatur mampu menentukan keputusan yang strategis dalam menyelesaikan persoalan pelayanan publik.

Pengalaman dalam bekerja dapat diukur dari masa lama bekerja seorang aparatur. Semakin lama seorang aparatur bekerja pada suatu bidang tertentu maka semakin terampil pula aparatur karena aparatur terus menerus melatih diri dan kemampuannya di bidang tersebut. Dan sebaliknya jika seorang aparatur memiliki masa kerja yang belum panjang, maka aparatur tersebut belum memiliki keterampilan dan kemampuan dalam menguasai suatu bidang yang menjadi tanggung jawabnya sehingga aparatur diharuskan untuk terus berlatih.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian Ibu Irda Fairouz, pada hari Selasa tanggal 11 Januari 2021 beliau mengatakan bahwa:

“Para pegawai disini kebanyakan adalah pegawai lama yang sudah bekerja berpuluh tahun lamanya jadi lebih senior dan berpengalaman dalam bekerja, sehingga para aparatur lama tersebut menjadi profesional terutama dalam hal-hal mewujudkan target besar yang dibutuhkan setiap tahunnya. Tetapi ya ada kekurangannya yaitu aparatur tersebut tidak cekatan seperti aparatur lulusan baru dalam hal perkembangan teknologi mungkin salah satunya dikarenakan faktor umur.”

Selain dengan melihat tingkat pendidikan, kemampuan aparatur juga

dapat tergambarkan melalui keterampilan kerja. Pendidikan non formal umumnya bertujuan dalam pengembangan kualitas aparatur yang didalamnya terdapat pengetahuan, keterampilan serta penguasaan teknologi (Chasanah and Rustiana 2017). Keterampilan dinilai sebagai kemampuan teknis bagi seseorang dalam melakukan aktivitas tertentu dimana aktivitas tersebut dapat dipelajari kemudian dikembangkan (Alma 2006; Mulyasa 2002; Siagian 1994; Wardoyo 2005). Sama pentingnya dengan pendidikan, maka pengalaman kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dari seorang aparatur (Sri 2021). Penulis menyimpulkan dari hasil wawancara tersebut bahwa aparatur di kantor BPPRD Kota Medan memiliki aparatur yang sudah sangat berpengalaman dalam bekerja dilihat dari masa bekerjanya. Namun masa bekerja yang lama aparatur di badan tersebut tidak didukung dengan keterampilan dalam mengikuti perkembangan teknologi yaitu seperti aparatur lama tidak cekatan dalam menggunakan teknologi seperti aparatur yang berasal dari lulusan muda. Dengan demikian aparatur BPPRD Kota Medan yang memiliki pengalaman kerja yang baik dapat memperoleh keterampilan yang baik pula. Aparatur yang terampil dinilai dapat mendukung percepatan tujuan organisasi dapat tercapai (Arisandy 2015).

B. Kompetensi Manajerial

1). Tingkat Pendidikan Formal

Semakin tinggi pendidikan seseorang, maka akan semakin banyak pengetahuan dan pengalaman seorang aparatur dalam bidang pelayanan pajak bumi dan bangunan. Sehingga semakin mudah pula aparatur dalam menyelesaikan

pekerjaan dengan hasil kerja optimal. Data tingkat pendidikan aparatur di BPPRD Kota Medan dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Tingkat Pendidikan Formal Aparatur di Bidang PBB dan BPHTB BPPRD Kota Medan

No.	Pendidikan	Jumlah
1.	SD	-
2.	SLTP/MTs	1
3.	SLTA/AMK/STM	11
4.	DIPLOMA	5
5.	STRATA-I	15
6.	STRATA-II	32
Jumlah		63

Sumber: BPPRD Kota Medan 2020

Berdasarkan data tersebut bahwa aparatur di BPPRD Kota Medan sebagian besar aparatur didominasi dari pendidikan lulusan Sarjana (S-1). Hal tersebut dikategorikan baik, namun sangat disarankan aparatur dapat mengikuti pendidikan formal yang lebih tinggi karena hal tersebut merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kompetensi aparatur untuk meningkatkan kualitas kerja saat bekerja. Sejalan dengan pernyataan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaiaan Ibu Irda Fairouz, S.Sos yang penulis wawancarai di ruangannya pada hari Senin, tanggal 17 Januari 2021 mengatakan bahwa:

“Pendidikan formal memiliki hal positif karena dapat menambah kompetensi aparatur baik pengetahuan, wawasan, moral dan sikap yang berguna dalam meningkatkan kualitas dalam bekerja dan juga sebagai salah

satu syarat untuk kenaikan pangkat atau mengisi jabatan tertentu. Pendidikan formal dapat ditempuh melalui tugas belajar dan izin belajar. Saat ini aparatur tidak ada yang mengikuti tugas belajar karena untuk kuota tugas belajar ditentukan oleh BKPSDM yang direncanakan selama setahun dan terkendala dengan persyaratan yang terlalu sulit. Sedangkan izin aparatur yang mengikuti izin belajar di bidang ini berjumlah 4 orang.”

Peneliti mengumpulkan data yang berkaitan dengan jumlah aparatur yang mengikuti tugas belajar dan izin belajar. Data Dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Jumlah Aparatur di Bidang BPHTB dan PBB yang melaksanakan Tugas Belajar dan Izin Belajar

No	Jenis Pendidikan	Jumlah Aparatur
1.	Tugas Belajar	-
2.	Izin Belajar S2	2
	S1	1
Jumlah		3

Sumber : BPPRD Kota Medan 2020

Berdasarkan data di atas bahwa pada tahun 2020 aparatur di bidang BPHTB dan PBB tidak ada yang mengikuti tugas belajar dan 3 orang melaksanakan izin belajar. Izin belajar diberikan seluas-luasnya kepada setiap aparatur tetapi tidak dimanfaatkan dengan baik oleh aparatur. Dilihat dari data aparatur bahwa aparatur yang tingkat pendidikannya S1 ada sebanyak 186 orang

dan yang menkajutkan ke jenjang lebih tinggi hanya 2 orang.

Penulis mengamati di lokasi sebagian besar aparatur di bidang ini tetap mampu melaksanakan tugasnya namun terkadang untuk menerapkan pelayanan pajak bumi dan bangunan dengan sistem yang canggih aparatur tersebut mengalami kesulitan. Hal tersebut mengakibatkan pelayanan pajak di BPPRD Kota Medan masih tetap mempertahankan pelayanan manual yang dilakukan di kantor BPPRD Kota Medan. Padahal pelayanan dapat dilakukan secara online apabila didukung oleh aparatur yang berkompeten karena BPPRD Kota Medan sudah memiliki aplikasi sistem pembayaran online namun belum dikenal oleh masyarakat luas dikarenakan aparatur belum mampu mengoperasikan dan mengembangkan aplikasi tersebut.

2). Pelatihan Struktural atau Manajemen

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Pasal 9 disebutkan bahwa “Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) dilaksanakan untuk mencapai kompetensi aparatur pemerintahan yang sesuai dengan jenjang jabatan”. Namun berdasarkan Surat Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia Nomor 07/D2’PDP.07 per tanggal 4 januari 2019 Diklatpim IV telah berubah menjadi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), Sedangkan Diklatpim III berubah menjadi Pelatihan Kepemimpinan Administrasi (PKA). Berikut data aparatur yang telah melaksanakan Diklatpim beserta tingkatannya dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Jumlah Aparatur yang Telah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	DIKLATPIM I	-
2.	DIKLATPIM II	1
3.	DIKLATPIM III (PKA)	4
4.	DIKLATPIM IV (PKP)	27
Jumlah		33

Sumber: Daftar Urut Kepegkataan (DUK) BPPRD Kota Medan 2020

Berdasarkan data di atas dapat dilihat yang telah melaksanakan Diklat Perjenjangan Struktural berjumlah 33 orang. Apabila dilihat dari struktur kepegawaian, golongan dan jabatan PNS di BPPRD Kota Medan, pegawai yang seharusnya mengikuti DIKLAT PIM II dan III sudah sesuai dengan jabatan dan posisi masing-masing pegawai.

3). Pengalaman Kepemimpinan

Seorang pemimpin sangat penting sebagai pengendali dan penggerak sebuah sistem yang ada di dalam organisasi agar dapat mencapai visi dan misi yang diharapkan. Karena seorang pemimpin organisasi harus dapat menyelesaikan berbagai masalah dan menetapkan keputusan yang bijak yang berkaitan dengan segala urusan organisasinya. Kemudian pemimpin harus memberikan keteladanan dan motivasi kepada para anggotanya agar aparatur dapat mencontoh hal-hal baik serta termotivasi untuk bekerja dengan semangat.

Berdasarkan observasi yang penulis lakukan di lokasi penelitian bahwa, Kepala Badan BPPRD Kota Medan dinilai baik dari segi kepemimpinannya. Karena beliau telah memiliki banyak pengalaman di berbagai jabatan selama kariernya. Pengalaman beliau membuat dapat

memahami permasalahan dan hambatan yang sering terjadi selama bekerja sehingga mudah baginya untuk menemukan solusi dan keputusan yang tepat dalam bertindak. Hal tersebut didukung oleh data pada tabel 8.

Tabel 8. Riwayat Jabatan Kepala BPPRD Kota Medan

Nama	Pangkat/ Gol	Esl	Diklat Jabatan	Riwayat Jabatan
Suherman,SH,M.Si	Pembina Utama Muda IV/C	II	Prajabatan Diklatpim IV Diklatpim III Diklatpim II	-Verifikator Pajak - Kepala Upt -Pemungutan Pajak -Kasubbid -Perencanaan Dan -Pengembangan -Retribusi Daerah - Kasubbid Keberatan -Dan Sengketa -Kabid Bphtb Dan Pbb -Sekretaris Bpprd - Sekretaris -Kebudayaan -Kadis Kebudayaan -Kaban Bpprd

Sumber: Daftar Urut Kepangkatan (DUK) BPPRD Kota Medan 2020

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa kepala badan selaku pemimpin di BPPRD Kota Medan memiliki banyak pengalaman dalam bekerja. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Kepala Badan yang penulis wawancarai Bapak Suherman,SH,M.Si pada hari Selasa tanggal 13 Januari 2021, beliau mengatakan bahwa “Saya sudah cukup lama berada di bidang perpajakan jadi sudah tahu seluk beluk nya sampai sekarang menjabat kaban disini.” Hal tersebut membuktikan bahwa pemimpin adalah sosok motivator bagi para

bawahannya untuk memacu semangat setiap aparatur dalam bekerja agar terwujud pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Oleh karena itu diperlukan pengalaman kepemimpinan dalam menjalankan sebuah organisasi.

Keikutsertaan aparatur dalam kegiatan Diklat Struktural juga dinilai dapat mewujudkan pengembangan dan peningkatan kompetensi kepemimpinan sepanjang pasca diklat, aparatur dapat mengimplementasikannya dengan baik dan benar (Makasihi 2013). Beberapa manfaat

diklat struktural yang dapat dirasakan oleh aparatur diantaranya adalah aparatur dapat memperoleh peningkatan pengetahuan saat menyelesaikan pekerjaannya (Anggarwati 2013), aparatur mempunyai jiwa pembaharu pada organisasinya, serta aparatur dapat memberikan pelayanan prima kepada publik (Devra 2020).

C. Kompetensi Sosial Kultural

Masyarakat Indonesia memiliki kemajemukan dan keberagaman suku bangsa yang merupakan kekayaan kebudayaan yang tidak bisa dinilai harganya. Keanekaragaman tersebut membuat masyarakat Indonesia memiliki sifat dan sikap yang berbeda-beda. Masyarakat menuntut kepuasan dalam menerima pelayanan dengan beragam sikapnya. Oleh karena itu sebagai penyelenggara pelayanan publik sosok aparatur harus dapat memahami keinginan masyarakat tersebut. Sehingga aparatur dituntut harus dapat berinteraksi yang baik dan mampu menciptakan keharmonisan dan ketertiban dalam pelaksanaan pelayanan dengan cara tidak diskriminatif tanpa membeda-bedakan masyarakat dalam memberikan pelayanan.

Berdasarkan pengamatan penulis di lokasi penelitian bahwa aparatur senantiasa melayani masyarakat yang ingin membayarkan kewajiban pajaknya dengan sopan. Seperti hasil wawancara penulis dengan salah satu staf pelayanan Ibu Winda Hastrini Harahap pada hari Kamis tanggal 13 Januari 2021, beliau mengatakan bahwa: “Kami berusaha memberikan pelayanan yang terbaik seperti diawali dengan sapaan kemudian menanyakan kebutuhannya, setelah itu baru kami jelaskan apa yang harus dilakukan secara mendetail. kemudian

memberikan pengertian apabila berkas administrasi perpajakan tidak bisa selesai dan harus dilanjutkan esoknya lagi.” Merujuk pada uraian tersebut, diperoleh informasi bahwa pada dimensi kompetensi sosial kultural dinilai sudah baik. Aparatur telah berupaya dalam melakukan interaksi secara baik dan sopan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu aparatur juga menyapa dan bertanya terkait kebutuhan masyarakat saat menyelenggarakan tugas dan fungsinya.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pengembangan kompetensi aparatur dalam pelayanan pajak di BPPRD Kota Medan masih belum maksimal dilihat dari beberapa indikator yaitu pada dimensi Kompetensi Teknis dan Kompetensi Manajerial, belum baik. Sementara pada dimensi Kompetensi Sosial Kultural menunjukkan kategori baik. Pengembangan kompetensi aparatur belum optimal karena terbatasnya kesempatan tugas belajar yang diberikan kepada aparatur dan masih rendahnya kemauan dan kesadaran aparatur untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi melalui izin belajar. Kemudian pelaksanaan pendidikan dan pelatihan atau diklat masih belum optimal pelaksanaannya dikarenakan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi terkendalanya pengembangan kompetensi aparatur.

Berdasarkan kesimpulan yang telah disebutkan penulis di atas, maka untuk mengembangkan kompetensi aparatur dalam pelayanan pajak bumi dan bangunan yang berkualitas di BPPRD Kota Medan, maka penulis memberikan saran yaitu sebagai berikut: Meningkatkan pengembangan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan,

bimbingan teknik, seminar, penataran, workshop, kursus dan sebagainya; Mengusulkan rancangan penambahan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan agar setiap aparatur memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya; Aparatur seyogyanya dapat meningkatkan prestasi agar dapat mengikuti tugas belajar dan mengusulkan izin belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi; Menerapkan sistem reward dan punishment kepada aparatur secara tegas agar aparatur termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya dan bertanggungjawab terhadap tugas yang diembannya; Meningkatkan sosialisasi tentang pentingnya pengembangan kompetensi aparatur yang dapat meningkatkan kualitas kinerja dan mengembangkan karir aparatur.

DAFTAR PUSTAKA

- Adicahya, Yini. 2020. "Optimalisasi Fungsi Perencanaan Pada Program Pendidikan Dan Pelatihan Tenaga Teknis Keagamaan Di Balai Diklat Keagamaan Bandung." *TADBIR: JURNAL MANAJEMEN DAKWAH* 5(3).
- Alma, Buchari. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Anggarwati, Ria. 2013. "Pengembangan Kinerja Staf Di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Surakarta." Universitas Sebelas Maret.
- Arisandy, Moh. Rum. 2015. "PENGARUH KETERAMPILAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN DONGGALA." *L Katalogis* 3(8).
- Chasanah, Iswatun, and Ade Rustiana. 2017. "PENGARUHKEMAMPUANKERJ A, FASILITAS KERJA, DAN PRINSIPROSEDUR KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAIDI KANTORKECAMATAN SE KABUPATEN BATANG." *Economic Education Analysis Journal* 6(2).
- Devra, Desi Devrika. 2020. "Analisis Kinerja Pegawai Melalui Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau Tahun 2019." *Jurnal Niara* 13(1).
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.: PT Bumi Aksara.
- Karim, Sri Rizka Do, Tjahya Supriatna, and Andi Pitono. 2020. "EFEKTIVITAS PENEMPATAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH (BKPSMD) KOTA TERNATE PROVINSI MALUKU UTARA." *Visioner* 12(2).
- Makasihi, Erlin A. 2013. "PENGARUH IMPLEMENTASI PROGRAM DIKLAT STRUKTURAL PNS TERHADAP TINGKAT KOMPETENSI KEPEMIMPINAN APARATUR DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KEPULAUAN SITARO." *ACTA DIURNA KOMUNIKASI* 2(4).

- Mulyasa. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Penerbit Remadja Rosda Karya.
- Nadjib, Abdul. 2020. "Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Muara Enim." *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial* 12(1).
- Negara, Indah Artika Jaya. 2014. "Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja (Studi Di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)." Universitas Brawijaya.
- NUGRAHA, ARIEF. 2018. "ANALISIS PENEMPATAN APARATUR SIPIL NEGARA PADA KECAMATAN ILIR TIMUR II KOTA PALEMBANG." UNIVERSITAS SRIWIJAYA.
- Paraeng, Johanis William, Sarah Sambiran, and Donald K. Monintja. 2021. "ANALISIS PENEMPATAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI PEMERINTAHAN KABUPATEN SANGIHE (STUDI KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN KEPULAUAN SANGIHE)." *JURNAL GOVERNANCE* 1(2).
- Patra, Christian Suganda Bayu, Sadu Wasistiono, and Slamet Djunaedi. 2019. "MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TEKNIS FUNGSIONAL SEBAGAI UPAYA PEMBERDAYAAN APARATUR SIPIL NEGARA (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Landak Provinsi Kalimantan Barat)." *Visioner: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia* 11(3).
- Putra, Lutfy Mairizal. 2017. "Ombudsman: Keluhan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Semakin Meningkat." *Kompas.Com*. Retrieved (<https://nasional.kompas.com/read/2017/03/14/00574011/ombudsman.keluhan.masyarakat.terhadap.pelayanan.publik.semakin.meningkat>).
- Rahmahayu, Siska. 2009. "Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) Di Era Otonomi Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)." Universitas Brawijaya.
- Sari, DwiNovita. 2011. "Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Dalam Mewujudkan Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)." Universitas Brawijaya.

- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Refika Aditama.
- Sri, Sri Asfirawati Halik. 2021. "PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA, PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN DIKLAT DAERAH KABUPATEN JENEPONTO." *JBBE: Jurnal Bina Bangsa Ekonomika* 14(1).
- Wardoyo, Darmin. 2005. *Tingkat Pendidikan Implementasi Dunia Kerja*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.



© 2021 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).