

**STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL
NEGARA PADA KANTOR BADAN PENDAPATAN DAERAH
KOTA BEKASI**

Disusun Oleh :

Nama : Kuntari Handayani
NPM : 2144021030
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2023**

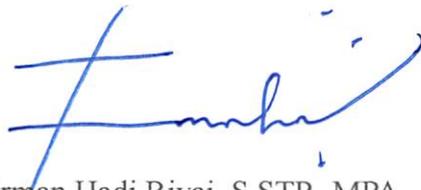
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Kuntari Handayani
NPM : 2144021030
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Strategy For Increasing The Competency of State Civil Apparatus at The Regional Revenue Office in Bekasi City*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA.

Pembimbing II



Dr. Asropi, M.Si.

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : KUNTARI HANDAYANI
NPM : 2144021030
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA PADA KANTOR
BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA BEKASI

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada :

Hari : Senin
Tanggal : 18 Desember 2023
Pukul : 10.30 – 11.30

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.
Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.
Anggota : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.
Pembimbing I : Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA.
Pembimbing II : Dr. Asropi, M.Si.



(Handwritten signatures of the examiners and supervisors, including Bambang Giyanto, Ridwan Rajab, Mala Sondang Silitonga, Firman Hadi Rivai, and Asropi.)

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kuntari Handayani
NPM : 2144021030
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “**Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi**” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari hasil penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Desember 2023



Kuntari Handayani

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis ini guna untuk melengkapi syarat-syarat mencapai gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP.) pada Politeknik STIA LAN Jakarta yang berjudul **“STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA KANTOR BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA BEKASI”**.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan mengingat keterbatasan waktu, pengetahuan dan pengalaman peneliti. Untuk itu peneliti mengharapkan bimbingan, saran serta kritik yang membangun dari berbagai pihak guna menyempurnakan penyusunan tesis ini. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak berikut :

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta beserta seluruh Dosen yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama peneliti menjalani perkuliahan sampai menyelesaikan perkuliahan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Bapak Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., M.P.A. selaku Dosen Pembimbing Pertama, dan Bapak Dr. Asropi, M.Si selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah membantu, mengarahkan dan memberikan dukungan agar tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd, Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si. dan Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga selaku Dosen Pembahas dan Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan yang sangat berharga untuk memperkaya penyusunan tesis ini.
4. Untuk Kedua Orang Tua saya, Bapak (Alm.) Paesan dan khususnya ibuku tersayang Ibu (Almh.) Sujiyah yang selalu menjadi motivator, serta keluarga besar saya yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan.
5. Untuk Adikku tercinta Nugroho Aji Pamungkas, terima kasih sudah menjadi support system terbaik.

6. Bapak Ridwan AS, S.H., M.Si. selaku Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi, dan seluruh pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi yang telah mendukung serta membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
7. Bapak Mulyadi Latief, S.Sos, MM. selaku Kepala Bidang Pelayanan, Pelaporan dan Sistem dan Bapak Dendi Samdiono, M.A selaku Pranata Komputer selaku Sub Koordinator Sistem dan Informasi yang telah memberikan ijinnya agar saya bisa menyelesaikan tugas akhir saya.
8. Seluruh staff Tata Usaha, Staff Perpustakaan dan Pegawai Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah membantu selama menjalani perkuliahan hingga selesai.
9. Seluruh rekan-rekan Kelas AA MSDA angkatan 2021 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, dan sdri. Annysa Subagyo, yang selalu memberikan dukungan moril dan membantu selama diperkuliahan. Kalian Luar Biasa.
10. Untuk sahabat-sahabat saya, teh isna, teh nina, teh novi, billy yang selalu memberikan dukungan dan bantuannya selama pembuatan tesis.
11. Semua pihak yang tidak dapat dicantumkan satu persatu namanya namun telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini.

Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi seluruh civitas. Apabila ada kesalahan dalam penulisan ini mohon untuk dimaklumi. Terima Kasih.

Jakarta, Desember 2023

Penulis

Kuntari Handayani

ABSTRAK

Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi

Kuntari Handayani, Firman Hadi Rivai, Asropi

kuntarihandayani90@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi sebagai salah satu instansi pemerintah yang menyelenggarakan Pelayanan Publik menunjukkan bahwa masih ditemukan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi, maka dari itu diperlukan strategi untuk meningkatkan kompetensi ASN. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN dengan kompetensi yang dibutuhkan dan Strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi ASN di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi.

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan penelitian kepustakaan. Dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi, peneliti menggunakan teori Zwell dan teori West, dimana Keyakinan, Keterampilan, Pengalaman, Karakteristik Kepribadian, Motivasi, Isu Emosional, dan Kemampuan Intelektual serta kreatifitas merupakan faktor-faktor yang membentuk kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Keyakinan, Keterampilan, Pengalaman, Karakteristik Kepribadian, Motivasi, Isu Emosional, Kemampuan Intelektual dan Kreatifitas merupakan faktor-faktor yang membentuk kompetensi aparatur di Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi. Namun yang menjadi faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan kompetensi yaitu keterampilan, karakteristik pegawai, dan kemampuan intelektual. Sedangkan untuk Faktor Keyakinan, Pengalaman, Motivasi, Isu Emosional, dan Kreatifitas menjadi kekuatan atau pendukung yang dimiliki pegawai dalam meningkatkan kompetensinya. Dari indikator-indikator tersebut maka peneliti menyusun strategi peningkatan kompetensi ASN di Kantor Bapenda Kota Bekasi yang terdiri penyusunan kembali standart kompetensi jabatan, pelaksanaan uji kompetensi, membuat rencana alokasi anggaran untuk melaksanakan pengembangan kompetensi ASN, melaksanakan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, serta melakukan evaluasi pengembangan kompetensi.

Kata kunci: Kompetensi, Sumber Daya Manusia, Strategi

ABSTRACT

Strategy For Increasing The Competency of State Civil Apparatus at The Regional Revenue Office in Bekasi City

Kuntari Handayani, Firman Hadi Rivai, Asropi

kuntarihandayani90@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The Regional Revenue Office in Bekasi City, as one of the government office that provides public services, shows that there is still a gap between the competencies possessed by ASN and the competencies required by organizations, therefore a strategy is needed to imcreasing the competency of state civil apparatus (ASN). This research aims to determine the factors that influence the gap between ASN's competence and the required competence and strategies that can be implemented to improve ASN's competence at the Regional Revenue Office in Bekasi City.

This research method used was a qualitative descriptive approach, with data collection techniques through interviews, observation and library research. In analyzing the factors that influence competence, researchers use Zwell's theory and West's theory, where beliefs, skills, experience, personality characteristics, motivation, emotional issues, and intellectual ability and creativity are factors that form competence. Based on the research results, it shows that Confidence, Skills, Experience, Personality Characteristics, Motivation, Emotional Issues, Intellectual Ability and Creativity are factors that shape the competency of apparatus in the Regional Revenue Office in Bekasi City. However, the factors that cause competency gaps are skills, employee characteristics and intellectual abilities. Meanwhile, the Confidence, Experience, Motivation, Emotional Issues and Creativity factors are the strengths or supports that employees have in improving their competence. From these indicators, the researcher developed a strategy to increase ASN competency at the Regional Revenue Office in Bekasi City which consisted of re-arranging job competency standards, implementing competency tests, making a budget allocation plan to carry out ASN competency development, implementing competency development through education and training, and conducting evaluations. competency development.

Key words: Competence, Human Resources, Strategy

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR GRAFIK	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	17
C. Rumusan Masalah	17
D. Tujuan Penelitian	17
E. Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
A. Penelitian Terdahulu	19
B. Tinjauan Kebijakan Dan Teoritis	32
C. Kerangka Berpikir	52
BAB III METODE PENELITIAN	54
A. Metode Penelitian	54
B. Teknik Pengumpulan Data	55
C. Teknik Pengolah dan Analisis Data	57
D. Instrumen Penelitian	59
BAB IV HASIL PENELITIAN	60

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	60
B. Hasil dan Analisis Penelitian.....	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	130
A. Kesimpulan	130
B. Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA	136
LAMPIRAN	



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Indonesia	6
Tabel 1. 2 Penilaian Kepatuhan Pelayanan Publik Tingkat Pemerintah Provinsi Tahun 2022	7
Tabel 1. 3 Penilaian Kepatuhan Pelayanan Publik Tingkat Pemerintah Kota Tahun 2022	8
Tabel 1. 4 Survei Indeks Kepuasan Masyarakat Bapenda Kota Bekasi T.A 2021–2022	10
Tabel 1. 5 Jumlah Kesenjangan Penempatan Pegawai Dengan Pendidikan	12
Tabel 1. 6 Kegiatan Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Kantor Bapenda Kota Bekasi TA. 2021-2022	16
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3. 1 Key Informan Dalam Penelitian	56
Tabel 4. 1 Data Pegawai Badan Pendapatan Kota Bekasi Tahun 2023	67
Tabel 4. 2 Data Pegawai Jabatan Fungsional	78
Tabel 4. 3 Skor Kompetensi Kerja	84
Tabel 4. 4 Daftar Pegawai Yang Dikenakan Sanksi	91
Tabel 4. 5 Sistem dan Aplikasi di BAPENDA KOTA BEKASI	102
Tabel 4. 6 Kegiatan Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Kantor Bapenda Kota Bekasi TA. 2023	106
Tabel 4. 7 Daftar Uraian Jabatan Di Kantor Bapenda Kota Bekasi	109
Tabel 4. 8 Daftar Tabel Pelatihan	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Visi Reformasi Birokrasi Berkelas Dunia	3
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	53
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi.....	62
Gambar 4. 2 Jumlah Pegawai Badan Pendapatan Kota Bekasi Tahun 2023 Berdasarkan Golongan.....	67
Gambar 4. 3 Jumlah Pegawai Badan Pendapatan Kota Bekasi Tahun 2023 Berdasarkan Jenjang Pendidikan	68
Gambar 4. 4 Kegiatan Pelayanan di Kantor Bapenda Kota Bekasi	72
Gambar 4. 5 Kegiatan Penagihan Pajak Restoran di Kota Bekasi	77
Gambar 4. 6 Kegiatan Pelatihan Pengelolaan Pajak Daerah.....	81
Gambar 4. 7 Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Tahun Masuk.....	84
Gambar 4. 8 Kegiatan Lomba Inovasi Antar OPD di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.....	103
Gambar 4. 9 Bagan Strategi Peningkatan Kompetensi Di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi.....	113

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Daftar Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan	15
Grafik 4. 1 Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Tahun Masuk	85



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

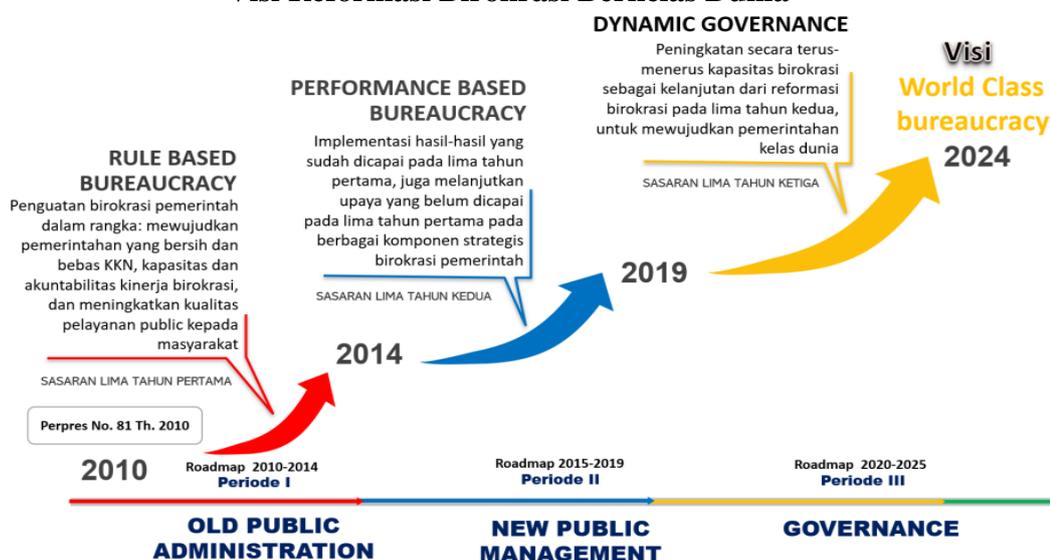
Pada saat ini dunia secara masif sudah memasuki era revolusi industri 4.0, diawali dengan hadirnya penyatuan antara teknologi internet dan digital dengan industri tradisional yang telah mengubah banyak aspek produksi di industri (Merkel, 2014). Seiring dengan perkembangannya, revolusi industri keempat melalui penggunaan teknologi dan telekomunikasi secara real time serta inovatif telah memberikan dampak positif pada berbagai aspek kehidupan masyarakat baik dalam bidang sosial, ekonomi, politik, budaya serta pemerintahan sehingga dapat membantu dalam mengambil keputusan secara tepat dan cepat, terlebih lagi dengan adanya *big data analyst* lebih mempermudah dalam mengekstrasi informasi serta menganalisisnya sesuai dengan kebutuhan.

Revolusi Industri keempat memberikan banyak dampak baik positif maupun negatif, berdasarkan laporan WEF (*World Economic Forum*) dalam kurun waktu beberapa tahun kedepan diperkirakan sekitar 23% pekerjaan akan terdistrupsi oleh adanya kecerdasan buatan atau *artificial intelligent* (AI), mesin, robot, dan perangkat komputasi lainnya. Dengan adanya teknologi AI tersebut dapat mempengaruhi pola kerja serta kualitas kinerja terutama pada sektor pelayanan publik karena pelayanan dapat dilakukan dari mana saja tanpa adanya kontak fisik secara langsung serta dapat mengurangi prosedur birokrasi karena pekerjaan yang bersifat teknis administrasi dan pengolahan data yang awalnya dilakukan secara manual sekarang bisa dilakukan dengan menggunakan teknologi AI sehingga lebih efisien serta dapat dan menghemat waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Kementerian Sekretaris Negara, 2019).

Revolusi industri keempat merupakan suatu mekanisme transformasi yang mendorong perbaikan melalui integrasi dunia online dan rantai produksi dalam industri, dimana internet menjadi penunjang utama dalam keseluruhan proses produksinya. Seiring dengan perkembangannya, revolusi industri keempat kini telah memasuki *era society 5.0*, dimana penggunaan teknologi dengan memanfaatkan aspek kemanusiaan dalam menciptakan berbagai alat atau media sebagai bagian dari proses dalam menyelesaikan suatu masalah sosial (Faruqi, 2019). Kondisi yang demikian tentunya memerlukan adanya kemampuan sumber daya manusia yang handal yang mendorong kredibilitas organisasi dalam melakukan optimalisasi terhadap aparatur sipil negaranya terutama yang berkaitan baik di bidang informasi, komunikasi dan teknologi (TIK) guna memudahkan dalam menyelesaikan tugas yang akan datang (Rustandi, 2019).

Sejalan dengan hal tersebut, reformasi birokrasi sangat diperlukan untuk mewujudkan pembangunan aparatur sipil negara dalam meningkatkan kualitas serta profesionalitas kinerjanya agar dapat tercipta tata pemerintahan yang baik sebagaimana yang dimaksud dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 sampai dengan 2025 yang kemudian ditindaklanjuti oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan menyusun Grand Design Pembangunan ASN 2020 s.d. 2024 yang mengarah pada terwujudnya profil Smart ASN pada tahun 2024 (Kementerian PANRB, 2018). Adapun kunci pokok dalam keberhasilan program SMART ASN dalam menghadapi revolusi industri keempat adalah manajemen ASN yang profesional agar mampu menciptakan birokrasi pemerintahan yang berkelas dunia sebagaimana yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam Visi Reformasi Birokrasi sebagai berikut:

Gambar 1. 1
Visi Reformasi Birokrasi Berkelas Dunia



Sumber: Road Map Nasional 2020-2024, Kemenpan-RB

Berdasarkan Gambar 1.1 di atas, dalam upaya mewujudkan birokrasi pemerintahan berkelas dunia pada tahun 2024 sebagaimana tercantum dalam grand design reformasi birokrasi ditetapkan sasaran lima tahunan yang mengacu pada periodisasi tahapan pembangunan sebagaimana tercantum dalam RPJPN 2005 s.d. 2025, sebagaimana berikut: (1) sasaran lima tahun pertama yaitu tahun 2010 s.d. 2014 yang menitikberatkan pada penguatan birokrasi pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. (2) sasaran lima tahun kedua yaitu tahun 2015 s.d. 2019 yang menitikberatkan pada upaya yang belum dicapai pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah pada lima tahun pertama. (3) sasaran lima tahun ketiga yaitu tahun 2020 s.d. 2024 yang menitikberatkan pada optimalisasi kapasitas birokrasi secara berkesinambungan untuk menjadi pemerintahan kelas dunia sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua.

Reformasi birokrasi merupakan langkah penting yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas aparatur sipil negara agar lebih terampil dalam menjalankan tugas pemerintahan seperti memberikan pelayanan publik agar terpenuhinya kebutuhan masyarakat berupa barang dan jasa sesuai dengan peraturan yang berlaku (Kairupan, 2022). Mencermati agenda reformasi birokrasi dalam upaya mewujudkan smart ASN pada tahun 2024 tidak terlepas dari adanya tuntutan perkembangan zaman yaitu adanya pengaruh revolusi digital yang mengarah kepada digitalisasi birokrasi sehingga dibutuhkan adanya suatu strategi peningkatan kompetensi aparatur sipil negara yang selaras dengan perkembangan era digitalisasi saat ini. Smart ASN yang dapat diartikan sebagai seorang pegawai yang mempunyai kompetensi, kinerja, serta profesionalisme untuk meningkatkan kinerja pegawai dan efisiensi dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi informasi secara digital.

ASN sebagai aktor utama guna mewujudkan birokrasi kelas dunia dengan mengedepankan prinsip integritas, budaya pelayanan tinggi, profesionalisme, orientasi publik dan wawasan global (Anggoro, 2022; Hasan, 2019; Zulyani & Meiwanda, 2020), maka dari itu ASN dituntut untuk bisa beradaptasi dengan transformasi teknologi sehingga fungsi *good governance* dan pelayanan publik dapat dijalankan dengan lebih efisien, tepat dan cepat (Faedlulloh, Maarif, Meutia, & Yulianti, 2020). Salah satu faktor penentu keberhasilan kegiatan pemerintah daerah guna meningkatkan kualitas kinerja yaitu dengan peningkatan kompetensi aparatur (Salam, 2021).

Aparatur yang melek digital dapat membawa sistem pemerintah Indonesia menuju perkembangan birokrasi 4.0 sejalan dengan revolusi industri 4.0, sehingga hal tersebut akan mengarah pada semua jenis pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah akan terintegrasi dan berbasis pemerintahan digital (Sam, 2023). Pada kenyataannya pelayanan publik menjadi perhatian masyarakat karena dianggap kurang berpihak kepada kepentingan masyarakat, pelayanan yang diberikan masih menunjukkan pelayanan yang

diberikan selalu berbelit-belit, tidak efisien, lambat, tidak bersahabat serta membutuhkan waktu penyelesaian dan biaya pelayanan yang tidak jelas menjadi bukti belum optimalnya kualitas pelayanan publik. Salah satu faktor penyebab belum berkualitaskannya pelayanan publik yaitu faktor SDM aparaturnya, SDM aparatur menjadi kendala utama dalam pemberian pelayanan (Rohayatin at.all, 2017). Jika diuraikan banyak faktor yang melatarbelakangi buruknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah, faktor yang pertama rendahnya kuantitas dan kualitas SDM petugas pelayanan berbanding lurus dengan kualitas layanan yang diberikan. Ketersediaan sumber daya manusia dengan jumlah penerima layanan yang tidak seimbang dan juga rendahnya sumber daya manusia misalnya dari segi pendidikan kurang memadai dan tidak sesuai dengan kebutuhan pelayanan akan berdampak buruk pada pelayanan (Ombudsman RI, 2023).

Ombudsman RI berperan sebagai pengawas pelaksanaan pelayanan publik telah melakukan penilaian kepatuhan terhadap Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Penilaian tersebut bertujuan untuk menjadi gambaran dalam memperbaiki kualitas pelayanan publik di Indonesia yang dilihat berdasarkan dari kepatuhan dalam memenuhi standar pelayanan. Penilaian kepatuhan tersebut dilakukan pada tingkat Kementerian atau Lembaga, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kota serta Kabupaten se-Indonesia, dari hasil penilaian yang diselenggarakan oleh Ombudsman terhadap 25 (dua puluh lima) Kementerian, 14 (empat belas) Lembaga, 34 Pemerintah Provinsi, 98 (sembilan puluh delapan) Pemerintah Kota, dan 415 (empat ratus lima belas) Pemerintah Kabupaten pada tahun 2022 dengan hasil penilaian yang masuk zona hijau sebanyak 272 (dua ratus tujuh puluh dua) Instansi atau 46,42% (empat puluh enam koma empat dua persen), zona kuning sebanyak 250 (dua ratus lima puluh) Instansi atau 42,66% (empat puluh dua koma enam enam persen), dan zona merah sebanyak 64 Instansi atau 10,92 % (sepuluh koma sembilan dua persen), dengan uraian sebagai berikut :

Tabel 1. 1
Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Indonesia

INSTANSI	ZONA KEPATUHAN TAHUN 2022							
	JMLAH				%			
	Hijau	Kuning	Merah	Total	Hijau	Kuning	Merah	Total
Kementerian	21	4	0	25	84%	16%	0%	100%
Lembaga	9	5	0	14	64%	36%	0%	100%
Pemerintah Provinsi	19	13	2	34	56%	38%	6%	100%
Pemerintah Kota	53	42	3	98	54%	43%	3%	100%
Pemerintah Kabupaten	170	186	59	415	41%	45%	14%	100%
Jumlah	272	250	64	586	46%	43%	11%	100%

Sumber : Laporan Kinerja Lembaga Ombudsman RI Tahun 2022 (Ombudsman RI, 2023)

Dari tabel 1.1 diatas menunjukkan masih ditemukan kualitas pelaksanaan pelayanan publik di tingkat Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kota serta Kabupaten masuk ke zona merah dengan nilai persentansi untuk tingkat pemerintah daerah provinsi sebanyak 5,88 % (lima koma delapan delapan persen), tingkat pemerintah kota sebanyak 3,06 % (tiga koma nol enam persen) dan tingkat pemerintah kabupaten sebanyak 14,22 % (empat belas koma dua dua persen). Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelaksanaan pelayanan publik pada tingkat Kementerian atau Lembaga serta Pemerintah Daerah tingkat Provinsi dan Kota atau Kabupaten belum sesuai dengan harapan masyarakat.

Berdasarkan dari hasil penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik tingkat Provinsi tahun 2022, Pemerintah Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu yang mendapatkan kategori kepatuhan tertinggi. Jawa Barat berada dalam zona hijau dengan opini kualitas tertinggi dan berada pada urutan ke-delapan dengan nilai kepatuhan sebesar 88,46 (delapan puluh delapan koma empat enam) setelah Provinsi Sulawesi Utara, Bali, Jawa Tengah, DI. Yogyakarta, Sumatera Utara, Riau dan Jambi, seperti yang diuraikan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 1. 2
Penilaian Kepatuhan Pelayanan Publik
Tingkat Pemerintah Provinsi Tahun 2022

No	Provinsi	Nilai Kepatuhan	Zonasi	Kategori	Opini
1.	Sulawesi Utara	98,15	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
2.	Bali	94,01	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
3.	Jawa Tengah	93,14	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
4.	DI Yogyakarta	91,15	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
5.	Sumatera Utara	90,54	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
6.	Riau	90,03	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
7.	Jambi	89,62	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
8.	Jawa Barat	88,46	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
9.	Kepulauan Riau	85,97	Hijau	B	Kualitas Tinggi
10.	Kalimantan Barat	84,19	Hijau	B	Kualitas Tinggi
11.	Sumatera Barat	82,60	Hijau	B	Kualitas Tinggi
12.	DKI Jakarta	81,86	Hijau	B	Kualitas Tinggi
13.	Sumatera Selatan	81,70	Hijau	B	Kualitas Tinggi
14.	Kalimantan Utara	81,59	Hijau	B	Kualitas Tinggi

Sumber : Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik T.A 2022 (Ombudsman RI, 2022)

Walaupun demikian Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat masih perlu memperbaiki standar pelayanan yang meliputi dari sarana dan prasarana, kompetensi pelaksana pelayanan publik, dan juga pengelolaan sarana pengaduan. Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam memberikan kemudahan masyarakat untuk memperoleh pelayanan dan sebagai tindak lanjut menjalankan arahan Wakil Presiden Republik Indonesia dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) maka menginisiasikan pembentukan Mall Pelayanan Publik Digital. Abdullah Azwa Anas selaku Menteri PANRB berharap agar MPP tidak hanya menjadi wadah untuk mengintegrasikan banyak layanan, namun juga dapat dikembangkan untuk mampu beradaptasi dengan iklim digital sehingga akan memberikan dampak positif serta menjadi alternatif bagi masyarakat dalam mendapatkan pelayanan publik (Kementerian PANRB, 2022).

Pemerintah Provinsi Jawa Barat menjadi yang pertama yang meluncurkan Mall Pelayanan Digital, hal tersebut diharapkan akan menstimulus Kabupaten atau Kota yang belum memiliki MPP secara fisik. Pada saat ini yang sudah memiliki MPP secara fisik baru 12 Kabupaten atau

Kota di Jawa Barat, salah satunya yaitu Pemerintah Kota Bekasi. Jika dilihat berdasarkan penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik tingkat Kota tahun 2022, Pemerintah Kota Bekasi berada dalam zona hijau dengan memperoleh nilai kepatuhan sebesar 83,18 (delapan puluh tiga koma satu delapan) dengan opini kualitas tinggi. Berikut hasil penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik tingkat Kota tahun 2022 :

Tabel 1.3
Penilaian Kepatuhan Pelayanan Publik
Tingkat Pemerintah Kota Tahun 2022

No	Kota	Nilai Kepatuhan	Zonasi	Kategori	Opini
1.	Magelang	95,10	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
2.	Depok	94,74	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
3.	Surakarta	94,64	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
4.	Pekalongan	94,62	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
5.	Denpasar	93,27	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
6.	Palembang	91,23	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
7.	Yogyakarta	90,75	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
8.	Tegal	90,70	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
9.	Banda Aceh	90,52	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
10.	Sorong	90,17	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
11.	Salatiga	90,09	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
12.	Pemerintah Kota Lhokseumawe	89,95	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
13.	Jambi	89,59	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
14.	Payakumbuh	89,45	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
15.	Padang Panjang	89,26	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
16.	Tangerang Selatan	88,83	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
17.	Tebing Tinggi	88,60	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
18.	Samarinda	88,59	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
19.	Tangerang	88,47	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
20.	Tanjung Pinang	88,14	Hijau	A	Kualitas Tertinggi
21.	Pangkal Pinang	87,80	Hijau	B	Kualitas Tinggi
22.	Balikpapan	87,12	Hijau	B	Kualitas Tinggi
23.	Bogor	87,05	Hijau	B	Kualitas Tinggi
24.	Pontianak	87,03	Hijau	B	Kualitas Tinggi
25.	Lubuklinggau	86,92	Hijau	B	Kualitas Tinggi
26.	Jakarta Timur	86,31	Hijau	B	Kualitas Tinggi
27.	Sungai Penuh	86,05	Hijau	B	Kualitas Tinggi
28.	Tarakan	85,46	Hijau	B	Kualitas Tinggi

29.	Subulussalam	85,35	B	Hijau	Kualitas Tinggi
30.	Pariaman	85,35	B	Hijau	Kualitas Tinggi
31.	Jakarta Barat	85,10	B	Hijau	Kualitas Tinggi
32.	Banjar Baru	84,74	B	Hijau	Kualitas Tinggi
33.	Semarang	83,73	B	Hijau	Kualitas Tinggi
34.	Probolinggo	83,23	B	Hijau	Kualitas Tinggi
35.	Bengkulu	83,21	B	Hijau	Kualitas Tinggi
36.	Bekasi	83,18	B	Hijau	Kualitas Tinggi
37.	Batam	83,06	B	Hijau	Kualitas Tinggi
38.	Padang	82,55	B	Hijau	Kualitas Tinggi
39.	Bima	82,11	B	Hijau	Kualitas Tinggi
40.	Jakarta Pusat	81,69	B	Hijau	Kualitas Tinggi
41.	Blitar	81,66	B	Hijau	Kualitas Tinggi
42.	Medan	81,43	B	Hijau	Kualitas Tinggi
43.	Surabaya	81,10	B	Hijau	Kualitas Tinggi
44.	Langsa	81,00	B	Hijau	Kualitas Tinggi
45.	Jakarta Selatan	80,94	B	Hijau	Kualitas Tinggi
46.	Makassar	80,10	B	Hijau	Kualitas Tinggi
47.	Sukabumi	79,54	B	Hijau	Kualitas Tinggi
48.	Solok	79,41	B	Hijau	Kualitas Tinggi
49.	Bandung	79,26	B	Hijau	Kualitas Tinggi
50.	Serang	79,24	B	Hijau	Kualitas Tinggi
51.	Kupang	79,12	B	Hijau	Kualitas Tinggi
52.	Palu	79,09	B	Hijau	Kualitas Tinggi
53.	Sawahlunto	78,64	B	Hijau	Kualitas Tinggi

Sumber : Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik T.A 2022 (Ombudsman RI, 2022)

Berdasarkan Tabel 1.3 menjelaskan bahwa Pemerintah Kota Bekasi berada pada urutan ke-36 dari 98 Kota di Indonesia, dan jika dilihat berdasarkan Kota di Provinsi Jawa Barat menjadi urutan ke-3 setelah Kota Depok dan Kota Bogor. Pemerintah Kota Bekasi sebagai upaya memenuhi kebutuhan pelayanan di Kota Bekasi dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik berusaha untuk menciptakan inovasi dan terobosan baru. Upaya untuk menciptakan kesejahteraan dalam pelayanan publik maka perlu melakukan terobosan inovasi agar merangsang pegawai bekerja lebih profesional dan juga memiliki kesadaran akan kewajibannya untuk bekerja secara inovatif dan kreatif (Wulandari et.al, 2019). Pada Pemerintah Kota Bekasi terdapat beberapa SKPD yang menyelenggarakan pelayanan publik di Kota Bekasi, diantaranya yaitu Dinas Kesehatan, Disdukcapil, DPMPTSP, BPN Kota Bekasi, Disnaker Kota Bekasi, Kantor Imigrasi Kota Bekasi,

Pengadilan Agama Kota Bekasi, Kejaksaan Negeri Kota Bekasi, dan Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) merupakan organisasi perangkat daerah yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, Bapenda juga menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat terkait pengelolaan bidang perpajakan daerah dan retribusi daerah.

Pelayanan publik yang adil dan bertanggung jawab akan menciptakan kepercayaan masyarakat. Landasan untuk mencapai pemerintah yang baik dibutuhkan etika pelayanan publik sebagai pilar dan kepercayaan masyarakat. Salah satu indikator untuk mengetahui performa dan peningkatan pelayanan publik salah satunya dengan melakukan survei IKM secara berkala, berikut ini adalah tabel Laporan Hasil Survei IKM pada Pelayanan PBB dan BPHTB di Kantor Bapenda Kota Bekasi Tahun 2021–2022 :

Tabel 1. 4
Survei Indeks Kepuasan Masyarakat
Bapenda Kota Bekasi T.A 2021 – 2022

NO	Unsur Pelayanan	Nilai Rata-Rata Tertimbang			
		Tahun 2021		Tahun 2022	
		Semester 1	Semester 2	Semester 1	Semester 2
1	Persyaratan	0,347	0,345	0,354	0,398
2	Sistem, Mekanisme dan Prosedur	0,346	0,353	0,349	0,384
3	Waktu Penyelesaian	0,335	0,350	0,349	0,361
4	Biaya/Tarif	0,374	0,344	0,360	0,388
5	Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	0,351	0,358	0,352	0,379
6	Kompetensi Pelaksana	0,346	0,358	0,352	0,370
7	Perilaku Pelaksana	0,369	0,370	0,360	0,388
8	Sarana dan Prasarana	0,323	0,317	0,334	0,357
9	Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan	0,337	0,337	0,341	0,407
Jumlah		3,128	3,132	3,151	3,431
Interpretasi IKM (x25)		78,197	78,292	78,783	85,778

Sumber : Laporan Hasil Survei IKM Bapenda Tahun 2021 – 2022 (diolah)

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan bahwa interpretasi IKM terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Bapenda Kota Bekasi tahun 2021 s.d. 2022 dalam setiap semesternya selalu mengalami kenaikan. Pada hasil survei IKM pada periode semester 2 tahun 2022 terdapat 3 unsur yang memiliki nilai terendah, yaitu : sarana prasarana dengan nilai rata-rata tertimbang sebesar 0,357, waktu penyelesaian dengan nilai rata-rata tertimbang sebesar 0,361 dan kompetensi pelaksana dengan nilai rata-rata tertimbang sebesar 0,370.

Sehubungan dengan hal tersebut, kompetensi pelaksana merupakan unsur pelayanan yang memerlukan perhatian khusus agar dapat terwujud pelayanan prima. Sumber daya aparatur dengan kompetensi yang sesuai dan handal serta penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensinya sangat diperlukan dalam menjangkau kinerjanya agar dapat terwujud kualitas pelayanan publik yang prima dan sebaliknya apabila tidak sesuai maka dapat berimplikasi pada kinerja serta pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang optimal (Purnamasaria et.al, 2020).

Salah satu indikator penurunan kompetensi pada Bapenda Kota Bekasi yaitu masih ditemukan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai ASN dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi serta penempatan pegawai yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Salah satu yang menentukan tercapainya tujuan organisasi yaitu dengan penempatan pegawai, karena dengan penempatan pegawai yang tepat akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Bahri, 2019; Susan, 2019). Dalam menempatkan pegawai pada suatu struktur atau jabatan pemerintahan tertentu, maka perlu memperhatikan dan mempertimbangkan latar belakang pendidikan, pangkat/golongan, masa kerja, atau kondisi lain sesuai ketentuan yang berlaku (Bahri, 2019; Larasati 2018). Penempatan pegawai sesuai dengan prinsip *the right man on the right place* bertujuan agar kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang pegawai sesuai dengan tuntutan tugas atau jabatannya, sehingga sumber daya manusia yang ada akan produktif sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi. Saat

ini pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi masih ditemukan sebanyak 84 orang pegawai atau 42% (empat puluh dua persen) dari keseluruhan jumlah pegawai pada Bapenda Kota Bekasi sebanyak 200 orang dengan penempatan jabatan pegawai belum sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikan sebagaimana diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 5
Jumlah Kesenjangan Penempatan Pegawai
Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

No	Jabatan	Kualifikasi Pendidikan yang dibutuhkan	Latar Belakang Pendidikan Pegawai	Jumlah Pegawai
1	Analisis Pajak Daerah	S1/D4 Ekonomi/ Manajemen/ Akuntansi	S1 Ilmu Administrasi Negara	2
2	Analisis Pajak dan Retribusi Daerah	S1/D4 Bidang Hukum/ Akuntansi	SMA	7
			D3 STMIK	1
			S1 Kehumasan	1
			S1 Administrasi Publik	1
			S1 Ilmu Administrasi Negara	2
			S1 Manajemen	4
			S1 Ekonomi	1
			S2 Biologi	1
3	Analisis Penagihan Pajak	S-1/ D-4 Manajemen/ Administrasi Publik	S-1 Ekonomi	1
4	Analisis Pengawasan	S1/ D4 Akuntansi/ Manajemen/ Hukum	S1 Sosial	1
5	Analisis Pengembangan SDM Aparatur	S1/D4 Manajemen/ Ekonomi/ Adminitrasi/ Psikologi	SMA	1
			D3 Komputerisasi Akuntansi	1
6	Analisis Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan	S1/D IV Bidang Ekonomi/Sosial/Adm Negara/Pemerintah/Kebijakan Publik	SMA	1
			D-3 Manajemen Informatika	1
7	Analisis Sistem Informasi	S1/ D4 Teknik Informatika/ Manajemen Informatika	S1 Pendidikan Agama Islam	1
8	Pengadministrasi Umum	SLTA/ D1/ D2/ D3 Manajemen Perkantoran/ Administrasi Perkantoran/ Tata Perkantoran	S-1 Sosial	1
9	Pengelola Bahan	D3 Akuntansi/ Manajemen/	S1 Psikologi	1

	Perencanaan	Administrasi/ Teknik Informatika / Manajemen Teknik Informatika		
10	Pengelola Data Administrasi dan Verifikasi	D3 Manajemen/ Administrasi/ Pemerintahan/ Teknik Informatika/ Manajemen Teknik Informatika	SMA	2
			S1 Sosial	1
11	Pengelola Data dan Dokumen Perpajakan	D3 Bidang Manajemen / Administrasi/ Pemerintahan/ Teknik Informatika/ Man Teknik Informatika	SMA	1
			S1 Sosial	1
12	Pengelola Data Rekonsiliasi	D3 Akuntansi/ Manajemen/ Administrasi/ Teknik Informatika / Manajemen Teknik Informatika	S1 Komunikasi	1
			S1 Sosial	1
13	Pengelola Pajak Daerah	D3 Akuntansi/ Manajemen/ Administrasi/ Teknik Informatika / Manajemen Teknik Informatika	SMA	2
			S1 Sosial	1
14	Pengelola Pengawasan	D3 Akuntansi/ Manajemen/ Administrasi/Teknik Informatika/Manajemen Teknik Informatika	S1 Hukum	1
15	Pengelola Perbendaharaan dan Pelayanan	D3 Akuntansi/ Manajemen/ Administrasi/Teknik Informatika/Manajemen Teknik Informatika	SMA	4
			S1 Sosial	1
			S1 Hukum Islam	1
			S1 Ilmu Administrasi Publik	1
16	Pengelola Sarana dan Prasarana Kantor	D3 Manajemen/ Administrasi/ Pemerintahan/ Teknik Informatika/ Manajemen Teknik Informatika	S1 Hukum	1
17	Pengelola Sistem Jaringan	D3 Teknik Informatika/ Manajemen Teknik Informatika/ Telekomunikasi	D3 Keuangan	1
18	Pengolah Data Penagihan Pajak	D3 Bidang Manajemen/ Akuntansi	SMP	1
			SMA	17
			D3 Penilai	1
			S1 Ilmu Administrasi Negara	3
			S1 Administrasi Publik	2
			S1 Sosial	1
			S1 Komunikasi	1
			S1 Perbandingan Agama	1
19	Pengolah Data Pendataan, Pemetaan dan	D3 Bidang Teknik Informatika/ Manajemen Teknik Informatika/	SMA	3

	Penilaian	Administrasi Perkantoran/ Manajemen		
20	Penyidik	S1/D4 Hukum/ Pemerintahan/ Adminis Negara	S-1 Komunikasi	1
21	Penyusun Bahan Pengembangan Regulasi	S1/D4 Manajemen Transportasi	S-1 Sosial	1
22	Penyusun Laporan Keuangan	S1/D4 Ekonomi/ Manajemen/ Akuntansi	SMA	1
23	Pranata Kearsipan	D3 Kearsipan	SMK	1
24	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Teknik Informatika	S-1 Ilmu Administrasi Negara	1
TOTAL				84

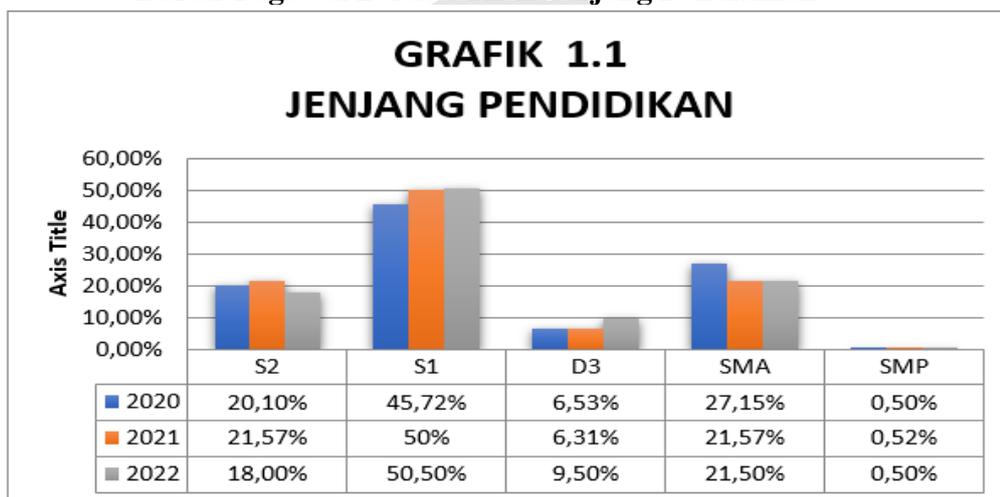
Sumber : Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Bapenda Kota Bekasi Tahun 2022, (data diolah)

Berdasarkan tabel 1.5 diatas, menunjukkan penempatan pegawai pada Bapenda Kota Bekasi belum sesuai dengan latar belakang pendidikan, ada 24 jabatan tidak ditempati oleh pegawai yang sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa 42% (empat puluh dua persen) dari 200 orang jumlah seluruh ASN penempatan pegawai pada Kantor Bapenda Kota Bekasi tidak sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikannya. Latar belakang pendidikan yang kurang sesuai dengan spesifikasi pekerjaannya, seringkali menjadi penghambat pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan sehingga diperlukan strategi untuk meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara (Mufidah, at.al, 2023), hanya dengan pegawai yang tepat ditempatkan pada jabatannya serta difasilitasi dengan pelatihan, sarana prasarana, struktur, pemberian insentif yang sesuai dan memiliki akuntabilitas untuk dapat bekerja secara efektif dapat memajukan suatu organisasi (U.S. Office of Personnel Management, 1999).

Hal tersebut juga didukung oleh pendapat dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Kantor Bapenda Kota Bekasi, Ibu Ec. Suminah yang mengemukakan bahwa, "Saat ini pada Kantor Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bekasi masih ditemukan kotak jabatan pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya, hal tersebut terjadi karena pegawai tersebut sudah terbiasa dengan tugasnya tersebut tanpa berusaha untuk meng-*upgrade* pendidikan mereka". Hal tersebut dapat dilihat

dari presentasi pegawai berdasarkan jenjang pendidikannya dari tahun 2020-2022 seperti yang ditunjukkan dalam grafik di bawah ini :

Grafik 1. 1
Daftar Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan



Sumber : Data kepegawaian periode 2020- 2022 pada Bapenda Kota Bekasi, data diolah.

Berdasarkan grafik 1.1 diatas menunjukkan bahwa jumlah pegawai dengan jenjang pendidikan SMP masih tetap berada 0.50 % (nol koma lima nol persen) setiap tahunnya dan untuk pendidikan SMA hanya berkurang sekitar 5,58 % (lima koma lima delapan persen) ditahun 2021 dari 27,15 % (dua puluh tujuh koma satu lima persen) ke angka 21,57 % (dua puluh satu koma lima tujuh persen), sedangkan untuk D3 dan S1 mengalami kenaikan persentasinya dikarenakan jumlah pegawai yang masuk ke bapenda bertambah setiap tahunnya. Sedangkan untuk jenjang pendidikan S2 pada tahun 2022 mengalami penurunan menjadi 18% (delapan belas persen).

Mencermati keadaan di atas, Bapenda Kota Bekasi telah mengadakan pendidikan dan pelatihan dalam kurun waktu 2 tahun terakhir dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kinerja serta kualitas aparaturnya dengan melakukan pendidikan dan pelatihan maupun bimbingan teknis, sebagaimana diuraikan tabel di bawah ini:

Tabel 1. 6
Kegiatan Pengembangan Kompetensi Pegawai
Pada Kantor Bapenda Kota Bekasi TA. 2021-2022

No	Jenis Pendidikan dan Pelatihan	Jumlah Pegawai
1.	Diklat Penilai PBB-P2 dan BPHTB Tingkat Dasar	2
2.	Pelatihan dan Ujian Sertifikasi Pengadaan Barang dan Jasa	5
3.	Diklat Fungsional Arsiparis Tingkat Terampil	1
4.	Optimalisasi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Angkatan I dan II Tahun 2022	8
5.	Pelatihan Strategi Pendataan dan Penilaian Objek PBB Pedesaan dan Perkotaan sesuai dengan Permenkeu Nomor 186/PMK.03/2019 tentang Klasifikasi Objek Pajak dan Tata Cara Penetapan Nilai Objek PBB Tahun 2022	7
6.	Pelatihan Pengelolaan Pajak Daerah	61
Jumlah Keseluruhan		84

Sumber: Data Kepegawaian TA. 2021-2022

Berdasarkan tabel 1.6 di atas, ASN yang telah mengikuti pengembangan kompetensi sebanyak 84 orang atau 42 % dari 200 orang jumlah seluruh ASN-nya, jumlah tersebut belum dapat dikatakan optimal mengingat aparatur yang diikutsertakan dalam pengembangan kompetensinya tidak sampai 50% (lima puluh persen) dari keseluruhan jumlah ASN pada Bapenda Kota Bekasi. Keadaan tersebut juga diperkuat dengan pernyataan dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Kantor Bapenda Kota Bekasi, Ibu Ec. Suminah yang mengemukakan bahwa, ”minimnya kegiatan pengembangan kompetensi tersebut dikarenakan adanya pandemi covid-19 selama 2 (dua) tahun terakhir (tahun 2021-2022) sehingga pendidikan dan pelatihan tidak bisa dilaksanakan secara optimal dan adanya keterbatasan anggaran sehingga tidak memungkinkan untuk semua pegawai diajukan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan”. Adapun pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan saat ini hanya berfokus pada optimalisasi peningkatan pendapatan daerah serta belum ada pendidikan dan pelatihan yang berfokus pada peningkatan kompetensi sumber daya aparatur, sebagaimana diatur dalam Pasal 70 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, dimana seluruh pegawai ASN mempunyai hak dan kesempatan untuk mengembangkan

kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar dan pelatihan serta dalam pengembangan kompetensi, setiap instansi pemerintah wajib menyiapkan rencana pengembangan kompetensi tahunan yang dimasukkan ke dalam rencana kerja anggaran tahunan.

Berdasarkan uraian penjelasan tersebut, peneliti tertarik untuk menyusun penelitian yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi ASN. Oleh karenanya, penelitian ini berjudul **”Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi”**.

B. Identifikasi Masalah

1. Terjadi kesenjangan antara latar belakang pendidikan yang dimiliki ASN dengan latar belakang pendidikan yang dibutuhkan organisasi.
2. Kurangnya kesadaran pegawai ASN di Kantor Bapenda Kota Bekasi untuk meningkatkan kompetensinya.
3. Belum optimalnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada Kantor Bapenda Kota Bekasi.

C. Rumusan Masalah

1. Mengapa terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi pada Kantor Bapenda Kota Bekasi?
2. Bagaimana strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara pada Kantor Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bekasi?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi.
2. Untuk menentukan strategi yang harus dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pada ASN di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi

E. Manfaat Penelitian

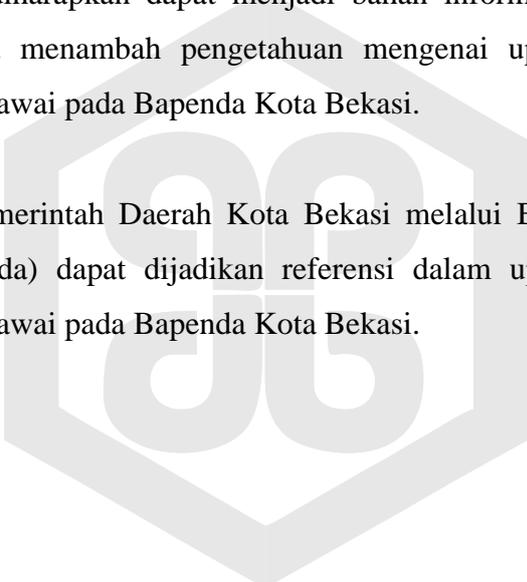
Manfaat penelitian yang diharapkan pada penulisan ini, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi serta literatur tambahan guna menambah pengetahuan mengenai upaya peningkatan kompetensi pegawai pada Bapenda Kota Bekasi.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan Pemerintah Daerah Kota Bekasi melalui Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) dapat dijadikan referensi dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai pada Bapenda Kota Bekasi.



**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**