

# UPAYA PENINGKATAN PENERIMAAN PAJAK DAERAH DI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA YOGYAKARTA

Helmi Widiyatmoko, Awal Satrio Nugroho

Prodi Manajemen, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, Indonesia

\* Email untuk Korespondensi: [atmo171@yahoo.com](mailto:atmo171@yahoo.com), [awalsatrio.yk@gmail.com](mailto:awalsatrio.yk@gmail.com)

---

## ABSTRAK

### Kata kunci:

pengelolaan pajak daerah, Optimalisasi penerimaan pajak, Strategi peningkatan pajak daerah,

### Keywords:

local tax management, Optimization of tax revenue, Local tax increase strategy,

Sumber daya manusia mempunyai posisi yang sangat penting mengingat kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Penelitian ini bertujuan utama untuk memahami tingkat penerimaan pajak daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif yaitu suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, peneliti adalah sebagai instrument kunci. Hasil Penelitian ini menemukan bahwa pentingnya keadilan dalam konteks kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Yogyakarta. Keadilan dipercaya sebagai kondisi ideal moral yang mencakup keadilan sosial dan hukum, yang berperan penting dalam memberikan jaminan rasa aman, hak asasi manusia, serta memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa. Kesimpulan utama dari penelitian ini adalah penerimaan pajak daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta secara keseluruhan masih jauh dari harapan dan perlu ditingkatkan lagi.

*Human resources have a very important position considering that organizational performance is greatly influenced by the quality of its human resources. This study aims primarily to understand the level of local tax revenue in the Regional Financial and Asset Management Agency of Yogyakarta City. This research uses a qualitative type of research, which is a research method used to examine the condition of natural objects, researchers are as key instruments. The results of this study found that the importance of justice in the context of the performance of Civil Servants (PNS) at the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) Yogyakarta City. Justice is believed to be a moral ideal condition that includes social and legal justice, which plays an important role in guaranteeing a sense of security, human rights, and strengthening the unity and unity of the nation. The main conclusion of this study is that local tax revenue in the Yogyakarta City Regional Financial and Asset Management Agency as a whole is still far from expectations and needs to be improved again.*

---

*Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).*

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.*

---

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan organisasi dalam peningkatan kualitas kinerja dan tujuan suatu organisasi. Kinerja yang baik dari sumber daya manusia bisa menjadikan keunggulan dan keistimewaan dari suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Fortuna, 2020; Puspitawaty, 2020).

Sumber daya manusia mempunyai posisi yang sangat penting mengingat kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Suatu organisasi telah mempunyai strategi dan tujuan, maka langkah selanjutnya adalah merencanakan sumber daya manusia apa saja yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Kinerja merupakan suatu hasil yang ingin dicapai oleh setiap organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, untuk mencapai kinerja yang baik, diperlukan pegawai/karyawan yang profesional dan produktif untuk mengantisipasi tantangan lingkungan yang semakin kompetitif dalam pencapaian tujuan organisasi (Noor, 2018; N. K. Suryani et al., 2019).

Pada era globalisasi sekarang ini pemerintah semakin sadar akan arti pentingnya pendidikan dalam rangka mewujudkan pegawai/karyawan yang profesional dan produktif, untuk itu diperlukan keterampilan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus mendapat perhatian yang khusus karena memiliki pikiran, perasaan dan perilaku yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu tujuan organisasi, sumber daya manusia yang berkualitas dengan pendidikan yang tinggi akan mempengaruhi kinerjanya, bahwa tinggi rendah kinerja pegawai/karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang dimilikinya dan dengan pendidikan inilah seorang pegawai/karyawan mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Tingkat motivasi pegawai yang dimiliki oleh suatu instansi rata-rata tinggi, sering mengikuti pelatihan, serta memiliki pengalaman kerja yang memadai tetapi tidak ditunjang dengan tingkat pendidikan pada akhirnya kinerja maksimal akan sulit diwujudkan (Aryuni, 2023). Oleh karena itu, tingkat pendidikan sangat menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pada kenyataannya bahwa banyak pegawai yang termotivasi untuk melanjutkan pendidikannya ke tingkat yang lebih tinggi dengan mengharapkan promosi kenaikan jabatan sekaligus mendapatkan kompensasi atau insentif yang lebih tinggi.

Berikut ini adalah data tentang jumlah PNS BPKAD berdasarkan tingkat pendidikan dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2023 seperti tabel dibawah ini:

**Tabel 1. Daftar Pendidikan Pegawai Negeri Sipil BPKAD**

PENDIDIKAN	TAHUN				
	2019	2020	2021	2022	2023
Master/S2	14	15	15	15	14
Sarjana/S1	48	46	46	46	42
Diploma/D3	17	13	35	48	48
SLTA/ sederajat	37	32	32	32	27
SLTP	2	2	2	2	2
JUMLAH	118	108	130	143	133

Sumber data: Data Primer (2023)

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta sebagai birokrasi pemerintahan yang merupakan salah satu instansi di lingkungan Kota Yogyakarta yang dipimpin seorang Kepala Badan dan bertanggung jawab kepada Wali Kota Yogyakarta. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta ini adalah instansi pelaksana di bidang pengelolaan pendapatan daerah yang berkaitan langsung dengan upaya daerah dalam menggali dan meningkatkan insentif sumber pendapatan daerah, selain itu Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta, bertugas sebagai koordinator pengelolaan pendapatan daerah atau dapat dikatakan bahwa Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah merupakan ujung tombak dalam menggali keuangan daerah secara maksimal untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan urusan rumah tangga daerah maupun pembiayaan pembangunan daerah yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD). Jenis pajak daerah yang dikelola BPKAD Kota Yogyakarta tercantum dalam Perda Nomor 1 Tahun 2011 Pasal 2 yaitu: Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Parkir, Pajak Air Tanah, dan Pajak Sarang Burung Walet.

Berikut ini adalah data tentang laporan realisasi penerimaan pajak daerah yang dikelola oleh Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Yogyakarta seperti tabel dibawah ini:

**Tabel 2. Laporan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah yang Dikelola Oleh BPKAD Tahun 2019-2023**

NO	URAIAN	TAHUN 2019	TAHUN 2020	TAHUN 2021	TAHUN 2022	TAHUN 2023
1.	Pajak Hotel	163.969.302.385,00	78.951.405.473,00	69.918.873.526,00	179.698.937.080,00	203.386.753.538,00
2.	Pajak Restoran	63.811.600.321,00	43.937.806.348,00	46.638.257.824,00	72.036.656.890,00	85.515.152.289,00
3.	Pajak Hiburan	12.804.189.299,00	3.881.428.521,00	3.019.845.576,00	9.324.042.172,00	11.634.345.114,00
4.	Pajak Reklame	7.479.430.077,00	6.161.947.875,00	7.346.473.387,00	7.143.080.846,00	6.138.799.825,00
5.	Pajak Penerangan Jalan	52.374.696.494,00	47.421.117.139,00	45.101.915.431,00	51.987.246.013,00	55.536.976.324,00
6.	Pajak Parkir	3.084.724.693,00	1.895.737.958,00	2.112.466.002,00	4.040.077.183,00	5.157.499.759,00

7.	Pajak Air Tanah	2.595.295.873,0 0	1.589.503.820,0 0	2.843.433.395,0 0	4.345.441.320,0 0	4.287.462.697,0 0
8.	Pajak Sarang Burung Walet	6.733.000,00	5.724.000,00	6.758.000,00	6.715.100,00	7.003.500,00
9.	Pajak Bumi dan Bangunan	88.159.512.917, 00	97.641.069.836, 00	98.734.952.507, 00	101.561.423.126 ,00	111.725.762.831 ,00
10.	BPHTB	62.072.890.703, 00	64.094.730.220, 00	99.386.649.461, 00	55.974.051.405, 00	67.155.278.565, 00
<b>Jumlah</b>		<b>456.358.375.762 ,00</b>	<b>345.580.471.190 ,00</b>	<b>375.109.625.109 ,00</b>	<b>486.117.671.135 ,00</b>	<b>550.545.034.442 ,00</b>

Berdasarkan data di atas diketahui jumlah untuk realisasi penerimaan pajak daerah tahun 2019 sebesar Rp456.358.375.762,00, menurun pada tahun 2020 menjadi Rp345.580.471.190,00. Dibandingkan tahun sebelumnya, pada tahun 2021 mengalami peningkatan menjadi Rp375.109.625.109,00, meningkat kembali pada tahun berikutnya menjadi Rp486.117.671.135,00, dan pada tahun 2023 jumlah realisasi penerimaan pajak daerah sebesar Rp550.545.034.442,00.

Kuangan merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan suatu daerah dalam membiayai rumah tangga sendiri, dalam arti sampai sejauh mana daerah mampu menggali sumber keuangan-sumber keuangan untuk membiayai keperluan-keperluan sendiri tanpa semata-mata menggantungkan diri pada bantuan dan subsidi pemerintah pusat (Rachman & Priyagus, 2020). Ketergantungan kepada bantuan pusat harus seminimal mungkin, sehingga Pendapatan Asli Daerah (PAD) harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar, yang didukung oleh kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah sebagai prasyarat mendasar dalam sistem pemerintahan negara.

Pengelolaan keuangan daerah yang baik akan berpengaruh terhadap kemajuan suatu daerah. Pengelolaan keuangan daerah yang baik tidak hanya membutuhkan sumberdaya manusia yang handal tetapi juga harus didukung oleh kemampuan keuangan daerah yang memadai (Ismail et al., 2021). Upaya pemerintah daerah dalam menggalikemampuan keuangan daerah dapat dilihat dari kinerja keuangan daerah yang diukur menggunakan analisis rasio keuangan pemerintah daerah. Pengukuran kinerja keuangan pada pemerintah daerah juga digunakan untuk menilai akuntabilitas dan kemampuan keuangan daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan dan perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset berupaya untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia secara optimal, efisien, efektif dan akuntabel. Identifikasi permasalahan berdasarkan tugas dan fungsi perangkat daerah dipergunakan untuk menentukan isu-isu strategis terkait penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan kewenangannya. Isu strategis merupakan suatu kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan daerah karena dampaknya yang signifikan bagi daerah dengan karakteristik bersifat penting, mendasar, mendesak, berjangka panjang dan menentukan tujuan penyelenggaraan pemerintahan daerah di masa yang akan datang khususnya terselenggaranya pelayanan OPD.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis lebih memfokuskan penelitian mengenai kinerja pegawai pada bidang pajak daerah, sehingga peneliti mengambil judul "Evaluasi Tingkat Pendidikan Pegawai Terhadap Terhadap Penerimaan Pajak Daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta".

Penelitian ini bertujuan utama untuk dua hal. Pertama, adalah untuk memahami tingkat penerimaan pajak daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta. Kedua, adalah untuk mencari cara meningkatkan penerimaan pajak daerah di lembaga tersebut. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran baru bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang manajemen. Secara akademis, hasil penelitian ini dapat menjadi sumber bahan kajian ilmiah yang berharga serta kontribusi berharga bagi pengembangan ilmu pengetahuan secara umum, juga bagi lembaga-lembaga penelitian lain yang mempelajari topik yang sama. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan literatur yang membutuhkan teori dan praktik pengelolaan keuangan yang efektif.

## METODE

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif yaitu suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci (Ismayani, 2019; Jaya, 2020). Proses pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi, dengan menggunakan analisis induktif untuk mengeksplorasi makna-makna yang muncul dari data. Fokus utama penelitian adalah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta, tempat di mana kinerja pegawai dalam pengelolaan keuangan daerah diteliti. Data utama diperoleh melalui catatan tertulis, perekaman audio atau video, serta pengambilan foto atau film yang menggambarkan kata-kata dan tindakan dari para pejabat yang terlibat. Dalam analisis data, penulis mengadopsi teknik kualitatif yang disarankan oleh Miles dan Huberman, yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Metode ini memberikan kerangka yang kokoh untuk menjelajahi kompleksitas kinerja pegawai dalam pengelolaan keuangan daerah di Yogyakarta.

Penelitian ini dilakukan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta untuk melihat kinerja pegawai dalam pengelolaan keuangan daerah. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/ audio, pengambilan foto atau film dalam penelitian ini. Sumber data utama yang digunakan adalah kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai dari para pejabat yang terkait dengan Analisis Kinerja Pegawai dalam Pengelolaan Keuangan Daerah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta. Berdasarkan metode penelitian, penulis menggunakan teknik analisis data kualitatif yang digunakan peneliti sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan langkah terakhir adalah verifikasi data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identitas Informan

Informan dalam penelitian ini adalah Kepala BPKAD, Kabid, Kasubid dan Staf Bidang Perbendaharaan yang berjumlah 5 orang. Untuk mendapatkan gambaran secara lebih jelas mengenai informan, berikut dideskripsikan identitas informan menurut jenis kelamin, kelompok umur, dan pendidikan terakhir.

#### *Jenis Kelamin*

Jenis kelamin mempengaruhi emosional informan yang bersangkutan dalam menanggapi Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD). Untuk mengetahui jumlah informan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

**Tabel 3. Distribusi Jumlah Informan Menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Pria	5	100%
2	Wanita	0	0%
<b>Jumlah</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Penulis, 2023

Dari tabel diatas diketahui bahwa jumlah informan di BPKAD Kota Yogyakarta jika dilihat dari jenis kelamin semuanya adalah pria yaitu 5 orang dengan persentase 100% dari keseluruhan responden yang diwawancara berjumlah 5 orang.

#### *Usia Informan*

Usia merupakan suatu tingkat kematangan pikiran seorang dalam rangka mengambil keputusan apa yang harus dan tidak dilakukan. Usia merupakan faktor yang sangat baik pada seseorang dalam melaksanakan semua tugas-tugas yang diberikan, selain itu usia juga berpengaruh pada produktivitas kerja, tingkat ketelitian dalam bekerja, konsentrasi dan ketahanan fisik dalam bekerja, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor kesehatan, daya tahan dan lain-lain. Untuk lebih jelasnya mengenai hal tersebut maka dapat dilihat pada tabel 4.2 yaitu tabel yang berisikan distribusi jumlah informan pada BPKAD.

**Tabel 4. Distribusi Jumlah Informan Menurut Umur**

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	40-50	3	60%
2	51-60	2	40%
<b>Jumlah</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Penulis, 2023

Dari data diatas dapat dilihat bahwa rata-rata usia informan berkisar antara 40 sampai dengan 50 tahun, hal ini dilihat dari jumlah informan yaitu 3 orang dari 5 orang informan dengan persentase 60%. Informan yang berusia 51 sampai dengan 60 berjumlah 2 orang dengan persentase 40%.

#### **Tingkat Pendidikan Responden**

Selain tingkat umur, tingkat pendidikan juga berdampak terhadap kinerja, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dimilikinya. Seluruh pegawai yang bekerja memiliki tingkat pendidikan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan instansi.

Pendidikan merupakan suatu usaha seseorang dalam rangka memberikan pengembangan terhadap pola pikir orang lain dalam memahami dan menilai sesuatu dimana dari tingkat pendidikan kita akan mengetahui kemampuan seseorang yang cenderung akan mempengaruhi pola pikir serta tingkah laku setiap orang. Pendidikan tidak bisa didapat begitu saja melainkan melalui beberapa tahapan-tahapan baik dari keluarga (non-formal), lingkungan (non-formal), maupun sekolah (formal).

Adapun tingkat pendidikan informan pada penelitian Evaluasi Tingkat Pendidikan Pegawai terhadap Penerimaan Pajak Daerah Di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5. Jumlah Informan Menurut Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Strata 1	4	80%
2	Strata 2	1	20%
<b>Jumlah</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data olahan penulis 2023

Dari data diatas diketahui bahwa untuk identitas informan dilihat dari tingkat pendidikan terdiri dari dua tingkatan, yaitu pendidikan Strata 1 adalah 4 orang dengan persentase 80% dan pendidikan strata 2 adalah 1 orang dengan persentase 20%.

#### **Penerimaan pajak daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta**

Hasil penelitian yang penulis dapatkan dari hasil wawancara dengan Sub Bagian Penagihan di BPKAD Kota Yogyakarta, bawasannya selama ini pemberian surat teguran tidak hanya dilakukan sekali terhadap wajib pajak, dan pasti masih ada wajib pajak yang bandel untuk membayar pajak. Hasil tersebut membuktikan bahwa ketidakpatuhan wajib pajak di Kota Yogyakarta masih banyak terjadi, dilihat dari pemberian surat teguran yang pasti lebih dari satu kali bahkan bisa sepuluh kali. Pelaksanaan teguran terhadap wajib pajak dilakukan dengan menentukan target berapa titik reklame yang menunggak pajak di Kota Yogyakarta dan terdapat kesengajaan terkait penentuan target titik reklame yang ditegur. Maka dari itu pemasukan pajak reklame dapat berubah-ubah.

Penyebab kepatuhan wajib pajak di Kota Yogyakarta masih rendah, karena belum tersistemnya teori penerapan sanksi pajak dan belum dapat diterapkan di Kota Yogyakarta. Selain itu belum ada tindak lanjut setelah dikeluarkannya surat teguran ke-3, maka dalam pemberian surat teguran oleh bidang penagihan Kantor BPKAD Kota Yogyakarta bisa mencapai dua kali bahkan bisa sepuluh kali. Lebih dari satu kali surat teguran yang dikeluarkan oleh bidang penagihan Kantor BPKAD Kota Yogyakarta untuk melaporkan bawasannya sudah ada tindakan peneguran dari Kantor BPKAD terkait pajak yang menunggak sampai daluwarnanya penagihan tersebut.

Dalam pemberian sanksi denda/bunga 2% perbulan berdampak positif bagi pemasukan kas daerah, karena Wajib Pajak mempunyai kewajiban membayarkan tunggaknya beserta sanksi denda/bunga yang diberikan. Pembayaran tunggakan beserta sanksi bunga/denda menyebabkan meningkatnya pendapatan daerah. Namun dapat juga berdampak negative, karena kurang tegasnya sanksi administrasi menyebabkan kurangnya kepatuhan Wajib Pajak dalam membayarkan pajaknya, dilihat dari surat teguran yang masih banyak dikeluarkan oleh Kantor BPKAD Kota Yogyakarta.

*Upaya Peningkatan Penerimaan Pajak Daerah Di Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Yogyakarta*

Pajak daerah merupakan salah satu jenis pajak daerah yang merupakan sumber pendapatan asli daerah yang dapat dimanfaatkan untuk pembiayaan dan penyelenggaraan daerah Kota Yogyakarta selain bantuan dari pusat. Pajak daerah sangat memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli daerah Kota Yogyakarta, kontribusi pajak dikategorikan dalam kriteria sangat kurang karena berada dalam rentang 0%-10%. Rata-rata kontribusi pajak kota Yogyakarta berarti sangat kurang berkontribusi terhadap pendapatan asli daerah kota Yogyakarta hal ini disampaikan oleh salah satu pegawai Kantor BPKAD Kota Yogyakarta.

### **Faktor Peningkatan Penerimaan Pajak Daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah di Kota Yogyakarta**

Pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Bila diperhatikan lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah input menjadi output (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan/tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen dan kompetensi dan produktivitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya, terutama tujuan organisasi artinya dengan kinerja yang baik maka penerimaan pajak yang diterima akan mengalami peningkatan.

Kinerja pegawai adalah proses sejauh mana pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam arti kata pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana, sehingga diperoleh hasil yang memuaskan. Maka pegawai dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas yang mampu melaksanakan tugas sebagai aparatur pemerintah sesuai dengan tugas yang dibebankan. Oleh karenanya, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Dengan kata lain, kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya.

Terdapat dua alasan yang biasa digunakan untuk menjelaskan perbedaan pengukuran kinerja antara organisasi publik dan privat. Pertama, pengukuran kinerja merupakan sebuah prosedur teknis yang dapat dibandingkan dan langsung. Kedua, adanya tekanan sosial dan politik tertentu pada agen organisasi sektor publik.

Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta sebagai salah satu aparatur Negara mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan otonomi daerah. Oleh karena itu, pegawai dituntut cepat tanggap, handal, potensional dalam bidangnya, bersikap dan berperilaku penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, negara, pemerintah serta mengutamakan kesatuan dan persatuan, bermental baik, berwibawa, tangguh, berdaya guna, bersih serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sehingga memiliki kemampuan untuk mengubah tantangan dan hambatan menjadi peluang (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara).

Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta salah satu instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta yang bertugas membantu walikota menyelenggarakan kewenangan Pemerintah Daerah dibidang pengelolaan keuangan dan aset daerah. Tugas yang diemban kantor ini merupakan tugas penting yang memerlukan kinerja yang sebanding dengan tugas pokok dan fungsinya. Sehingga berbagai upaya dalam meningkatkan mutu pelayanan maka langkah yang ditempuh lembaga tersebut adalah tidak hanya dengan meningkatkan kompetensi profesional aparatur, tetapi juga menata lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan disiplin kerja dan penempatan pegawai yang tepat atau sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Hal tersebut dilakukan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan, karena selama ini kinerja aparatur belum optimal sehingga membawa konsekuensi terhadap kualitas pelayanan.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta sebagai Badan Daerah yang melaksanakan fungsi penunjang (*technostructure*) unsur keuangan sebagaimana amanat pasal 219 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta diperjelas melalui Pasal 46 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah memiliki tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala Daerah yang bertanggungjawab dalam mengatur dan mengurus urusan pemerintahan umum unsur keuangan daerah untuk menunjang kelancaran pelaksanaan fungsi inti (*operating core*) yang dilaksanakan oleh dinas teknis daerah.

Kinerja secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multi dimensi dan multi faceted sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Untuk mengetahui lebih jauh tentang Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kota Yogyakarta diuraikan berdasarkan indikator dibawah ini :

### **Efisiensi**

Efisiensi dan efektivitas merupakan 2 macam kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban. “Efisiensi diartikan sebagai kemampuan suatu unit usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan, efisiensi selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang harus dicapai oleh organisasi” (Aquatama et al., 2024).

Pengertian efisiensi itu sendiri telah didefinisikan oleh banyak pakar ekonomi dan manajemen, diantara adalah pengertian Efisiensi menurut Hasibuan yaitu: “Perbandingan terbaik antara input (masukan) dan output (hasil), antara keuntungan dengan biaya (antara hasil pelaksanaan dengan sumber yang digunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas” (Hasan & Sabitah, 2023).

Efisiensi merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperoleh hasil tertentu dengan menggunakan masukan (input yang serendah-rendahnya) untuk menghasilkan suatu keluaran (output), dan juga merupakan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Suatu pusat pertanggungjawaban dikatakan efisiensi jika pusat pertanggungjawaban tersebut :

- a. Menggunakan sumber, atau biaya atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
- b. Menggunakan sumber, atau biaya, atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang lebih besar.

Untuk mengetahui lebih jelas, indikator mengenai Efisiensi dalam Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kota Yogyakarta menurut tanggapan informan yaitu sebagai berikut :

Hasil penelitian dapat diketahui tanggapan responden Staf Bidang Perbendaharaan, 2 Maret 2024, yang menyatakan bahwa :

*“Pasti lah, sudah pasti seorang pegawai mengetahui tugas dan fungsi yang telah diberikan kepadanya sesuai dengan jabatan yang diemban, dan setau saya sampai saat ini penetapan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. sampai saat ini kami selalu menjalankan tugas dengan baik, terutama dalam menginventarisasi dan melaporkan Bidang Perbendaharaan kepada walikota, sampai saat ini juga kami selalu memberikan laporan Bidang Perbendaharaan tepat waktu seperti yang telah ditetapkan sehingga juga berdampak pada motivasi pegawai dalam meningkatkan penerimaan pajak .”*

Menurut Staf Perbendaharaan, beliau menyatakan:

*“Sampai saat ini saya melihat masing-masing pegawai termasuk saya sendiri sudah mengetahui tugas dan fungsinya, dan memang ini merupakan pokok utama yang dijadikan panutan dalam menjalankan tugas, setiap pegawai sudah memiliki tugas dan fungsinya masing-masing sesuai dengan kemampuandan keterampilan yang dimiliki, sehingga tidak ada yang mengerjakan tugas diluar tupoksi tersebut, mengenai komitmen, jujur saja masih perlu di tingkatkan lagi, karna masih ada pegawai yang menyelesaikan tugas lewat dari batas waktu yang telah ditetapkan sehingga akan menurun juga kinerja pegawainya”.*

Berdasarkan tanggapan dari informan staf, diketahui pada umumnya pegawai sudah mengetahui dan memahami tugas dan fungsi yang telah diberikan. Tugas pokok dan fungsi pegawai telah menetapkan kedudukan, tugas dan fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta. Jadi sudah bisa dipastikan pembagian tugas dan fungsi sudah bersifat formal, dan setiap individu dituntut untuk bertanggung jawab dalam menjalankan tugas yang telah diberikan.

Selanjutnya tanggapan informan Kabid Pelayanan Pendaftaran dan Pendapatan Daerah mengenai indikator Efisiensi 02 Maret 2024 adalah sebagai berikut :

*“Sampai saat ini kinerja staf sejujurnya masih perlu peningkatan terhadap kinerja, serta masih perlu diadakan pelatihan kepada staf terutama pada Bidang Perbendaharaan, karena Bidang Kabid Pelayanan Pendaftaran dan Pendapatan Daerah sangat banyak dan staf masih banyak yang belum memahami betul mengenai tugas pada Bidang Perbendaharaan ini, mengenai penempatan pegawai saya rasa sudah sesuai dengan bidang ilmu dan tingkat pendidikan yang dimiliki”.*

Sedangkan tanggapan dari Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah menyatakan :

*“Sejauh ini saya melihat pegawai sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, tugas dan fungsi diberikan sudah diatur secara rinci dalam peraturan walikota, jadi tidak bisa di ganggu gugat, pegawai harus mentaati dan menjalankan tugas yang telah diberikan. Menurut saya mengenai penempatan staf masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, namun sampai saat ini belum ada masalah yang ditimbulkan, semua berjalan lancar. Tentu staf sudah mengetahui dan memahami secara pasti tupoksi yang telah ditetapkan hak ini juga erat lho dengan tingkat pendidikan yang dimiliki.”*

Dari hasil tanggapan informan Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah diketahui bahwa pegawai sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, tugas dan fungsi diberikan sudah diatur secara rinci dalam

*Upaya Peningkatan Penerimaan Pajak Daerah Di Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Yogyakarta*

peraturan walikota, jadi tidak bisa di ganggu gugat, pegawai harus mentaati dan menjalankan tugas yang telah diberikan. Menurut saya mengenai penempatan staf masih belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, namun sampai saat ini belum ada masalah yang ditimbulkan, semua berjalan lancar. Tentu staf sudah mengetahui dan memahami secara pasti tupoksi yang telah ditetapkan.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kasubid Penetapan Pendapatan Daerah, 02 Maret 2024, beliau menyatakan:

*“Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta tergolong cukup baik, ini bisa dilihat dari kemampuan staf dalam menyelesaikan tugas dan fungsi yang telah diberikan dengan baik. Sejauh ini kami sudah menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, namun ada beberapa pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan yang dimiliki memang karena keterbatasan saat analisis jabatan dan seleksi PNS sehingga ada beberapa bagian yang masih kosong, untuk mengisi kekosongan tersebut diperlukan pegawai yang paham dengan orientasi pekerjaan serta diberikan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.”*

Berdasarkan tanggapan informan di atas diketahui pada umumnya staf sudah mengetahui tugas pokok dan fungsinya dan sudah menjalankannya dengan baik, namun pada umumnya belum semua pegawai yang menjalankan tugas yang telah diberikan dengan baik, masih ada pegawai yang kebingungan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya, dan juga masih ada pegawai yang sering bertanya mengenai tugas yang diberikan, seperti dalam membuat pelaporan pelaksanaan tugas. Ini akan berdampak pada proses penyelesaian tugas menjadi lamban dan lewat dari waktu yang telah ditetapkan, sebaiknya pegawai harus bisa memahami tugas yang diberikan kepadanya, agar pekerjaan dapat dikerjakan, jadi proses penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Jadi pada indikator personal belum berjalan optimal dan masih perlu ditingkatkan lagi terutama mengenai pemahaman tugas dan fungsi masing-masing pegawai.

Sedangkan berdasarkan observasi penulis saat melakukan penelitian adalah pada umumnya setiap pegawai sudah memiliki tugas dan fungsinya masing-masing, namun masih ada pegawai yang belum menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, masih banyak pegawai yang bersantai-santai dan melaksanakan tugas apabila sudah diperintah oleh pimpinan atau menunggu mendekati deadline, sehingga pengerjaan menjadi terburu-buru dan hasilnya kurang maksimal.

### **Efektivitas**

Efektivitas (*effectiveness*) secara umum dapat diartikan “melakukan sesuatu yang tepat. Efektivitas diartikan berkaitan dengan tepat tidaknya pemilihan sesuatu sehingga mampu mencapai sasaran yang diinginkan. Istilah efektivitas sering digunakan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan yakni untuk menggambarkan tepat tidaknya sasaran yang dipilih perusahaan tersebut. Efektivitas tersebut dapat dilihat dari manfaat atau keuntungan dari sesuatu yang dipilih untuk kepentingan organisasi atau perusahaan.

Efektivitas juga sering digunakan untuk mengukur keberhasilan yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan terkait dengan program-program yang direncanakan. Pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila sasaran atau tujuan yang ditetapkan mampu dilaksanakan dan memberikan kegunaan bagi perusahaan tersebut. Ukuran dari efektivitas dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian tujuan dari suatu aktivitas yang dilakukan dan bukan mengenai biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.

Untuk mengetahui lebih jelas, indikator efektivitas yang mempengaruhi Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta menurut tanggapan informan yaitu sebagai berikut :

Hasil penelitian dapat diketahui tanggapan informan Kasubid Umum dan Kepegawaian, 02 Maret 2024, yang menyatakan bahwa :

*“Sampai saat ini saya rasa belum ada ya, palingan memberikan arahan dan masukan saat rapat, pimpinan secara langsung jarang mengawasi kinerja kami, karna pada umumnya pimpinan sudah memberikan kepercayaan kepada kami untuk menjalankan tugas”.*

Selanjutnya tanggapan dari Kasubid Pembukuan dan Pelaporan Pendapatan Daerah, menyatakan bahwa :

*“Kami sudah berusaha untuk menjalankan tugas dan fungsi dengan baik, memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan. Sudah kami selalu memberikan penjelasan kepada masyarakat yang kurang memahami mengenai mekanisme pelayanan yang ada di BPKAD”*

Berdasarkan hasil wawancara dari informan staf, diketahui pemimpin terkesan kurang memperhatikan kinerja karyawan serta jarang memberikan dorongan semangat kepada pegawainya. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang individu untuk bekerja. Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Wahjono,

2022). Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Jika seseorang termotivasi, ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan padatujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, yang jika kebutuhan tersebut tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan tertentu. Jika ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya, individu yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya.

Selanjutnya tanggapan informan Kasubbid Pembukuan dan Pelaporan Pendapatan Daerah yang diwawancarai pada 02 Maret 2024 adalah sebagai berikut:

*“Kami selalu menjaga komunikasi baik dengan pegawai, hal ini dilakukan agar tidak ada celah antara atasan dan bawahan dalam konteks pekerjaan, sehingga pegawai bebas mengeluarkan pendapat, masukan dan saran serta menyampaikan permasalahan mengenai pekerjaan dan bisa di carikan solusi secara bersama, menjaga komunikasi baik juga dapat meningkatkan semangat pegawai dalam menjalankan tugasnya, sehingga hal tersebut juga merupakan salah satu bentuk dari motivasi”.*

Selanjutnya tanggapan dari Kasubbag Umum dan Kepegawaian, menyatakan bahwa :

*“Memberikan motivasi, saya rasa sudah. Kami selalu mengawasi kinerja pegawai, dan apabila terjadi kendala bisa di komunikasikan, serta tidak jarang apabila datang pagi menanyakan kondisi pegawai tersebut terlebih dahulu, agar pegawai merasa diperhatikan dan semangat dalam menjalankan tugas yang diberikan tidak berdasarkan pendidikan tetapi berdasarkan kinerja motivasi masing masing pegawai”.*

Dari hasil tanggapan informan Kasubid Penetapan Pendapatan Daerah diketahui bahwa motivasi selalu diberikan, dengan cara dan bentuk yang berbeda-beda. Baik itu dengan menjaga komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, memberikan perhatian kepada masing-masing individu dan juga memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2003:95) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terindegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (S. Suryani & Sabur, 2023). Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Jadi, motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kasubid Penetapan Pendapatan Daerah 3 Maret 2024, beliau menyatakan:

*“Tentu, kami tentu memberikan dorongan semangat kepada pegawai, karena yang namanya semangat kerja kadang berubah-ubah, terkadang ada juga pegawai yang mempunyai masalah pribadi, memang seharusnya kita harus bersikap profesionalisme, namun tidak banyak yang mampu menerapkan ke profesionalisme tersebut, disitulah peran pemimpin kembali mengingatkan tujuan organisasi, serta target yang harus dicapai, sebagai pemimpin juga harus memahami kondisi pegawai dan selalu menjaga komunikasi yang baik dengan pegawai, agar pegawai merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai tepat waktu”.*

Dari tanggapan informan dan diperkuat dengan tanggapan Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah menyatakan, pemberian motivasi sudah dilakukan oleh pimpinan namun belum optimal, padahal motivasi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Dalam melakukan suatu pekerjaan, para pegawai hendaknya memiliki kinerja yang tinggi. Akan tetapi hal tersebut sulit untuk dicapai karena bahkan banyak pegawai yang memiliki kinerja yang rendah atau semakin menurun walaupun telah banyak memilikipengalaman kerja dan lembaga pun telah banyak melakukan pelatihan maupun pengembangan terhadap sumber daya manusianya, untuk dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja pegawainya. Kinerja pegawai yang rendah akan menjadi suatu permasalahan bagi sebuah organisasi, karena kinerja pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Oleh sebab itu dibutuhkan pemimpin yang mampu mengayomi dan memotivasi pegawainya agar lebih giat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan observasi dilapangan, diketahui bahwa pimpinan selalu memberikan motivasi kepada bawahannya, hal tersebut dilakukan pada saat rapat danpertemuan tertentu. Namun dari sisi pegawainya, masih banyak pegawai yang bersikap tidak profesionalisme dan mencampur adukkan masalah pribadi di dalam pekerjaan, hasilnya dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak fokus. Sehingga banyak timbul kesalahan dari hasil kerja, dan pekerjaan tersebut dikerjakan berulang– ulang.

Pemimpin zaman sekarang harus belajar menerima inisiatif dan tidak egois, harus mempunyai pengetahuan mutakhir dan pemahamannya mengenai berbagai soal yang menyangkut kepentingan orang-orang

yang dipimpin. Mau mendengarkan masukan bawahan. Juga pemimpin itu harus memiliki kredibilitas dan integritas, dapat bertahan, serta melanjutkan misi kepemimpinannya. Kalau tidak, pemimpin itu hanya akan menjadi suatu karikatur yang akan menjadi cermin atau bahan tertawaan dalam kurun sejarah di kelak kemudian hari.

### **Keadilan**

Keadilan adalah kondisi kebenaran ideal secara moral mengenai sesuatu hal, baik menyangkut benda atau orang. Tapi, menurut kebanyakan teori juga, keadilan belum lagi tercapai: "Kita tidak hidup di dunia yang adil". Kebanyakan orang percaya bahwa ketidakadilan harus dilawan dan dihukum, dan banyak gerakan sosial dan politis di seluruh dunia yang berjuang menegakkan keadilan. Tapi, banyaknya jumlah dan variasi teori keadilan memberikan pemikiran bahwa tidak jelas apa yang dituntut dari keadilan dan realita ketidakadilan, karena definisi apakah keadilan itu sendiri tidak jelas. Keadilan intinya adalah meletakkan segala sesuatunya pada tempatnya.

Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara masalah keadilan menjadi masalah penting dalam rangka memberikan jaminan rasa aman dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari, hak asasi manusia dan memperkukuh persatuan dan kesatuan bangsa. Keterbukaan dalam pengertian sikap dan perilaku yang dilakukan pemerintah dan pejabat publik dewasa ini, merupakan tuntutan yang tidak dapat dihindari dengan cara apapun dan oleh negara manapun terkait dengan derasnya arus informasi dan teknologi di era global dalam berbagai bidang kehidupan. Keterbukaan arus informasi dan teknologi, khususnya di bidang hukum, telah menjadi bahan pemikiran bagi setiap negara untuk dapat melaksanakan jaminan keadilan bagi warga negaranya sejalan dengan tuntutan supremasi hukum, demokratisasi dan hak asasi manusia (HAM).

Perbuatan adil, tidak hanya merupakan idaman manusia, tetapi juga diperintah Tuhan apapun agamanya. Bila suatu negara terutama pemerintah, pejabat publik dan aparat penegak hukumnya mampu memperlakukan warganya dengan "adil" dalam segala bidang, niscaya kepedulian (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*) warga negara dalam rangka membangun negara serta memperkukuh persatuan dan kesatuan dapat terwujud. Keadilan pada umumnya relatif dan kadang sulit diperoleh. Untuk memperoleh keadilan biasanya diperlukan pihak ketiga sebagai penegak, dengan harapan pihak tersebut dapat bertindak adil terhadap pokok-pokok yang berselisih. Oleh karena itu pihak ketiga tersebut harus netral, tidak boleh menguntungkan salah satu pihak. Jadi adanya pihak ketiga dalam rangka menghindari konfrontatif antara yang sedang berselisih.

Untuk mengetahui lebih jelas, indikator keadilan yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) menurut tanggapan informan yaitu sebagai berikut :

Hasil penelitian dapat diketahui tanggapan responden Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah, 3 Maret 2024, yang menyatakan bahwa :

*"Ya, sudah jelas kami saling membantu dalam menyelesaikan namun tentu yang sifatnya masih dalam bidang yang sama dan apabila diperlukan kami juga berkoordinasi dengan bidang lain dalam penyelesaian tugas".*

Menurut Kasubbid Pembukuan dan Pelaporan Pendapatan Daerah, beliau menyatakan :

*"Inti dari kekompakan tim adalah kemauan kerjasama dan menjaga komunikasi, apabila dalam komunikasi yang satu dengan yang lain kurang harmonis, maka dalam menjalankan tugas pun akan terhambat hal ini berkaitan lho dengan tingkat pendidikan karena semakin tingkat pendidikan tinggi maka lebih enak diajak berkomunikasi".*

Berdasarkan tanggapan dari informan staf, pada umumnya pegawai sudah saling bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan volume kerja yang banyak dalam jangka waktu yang relative singkat maka pekerjaan tersebut tidak akan bisa diselesaikan hanya mengandalkan satu orang saja dipengaruhi tingkat pendidikan pegawai. Kerjasama tim sangat diperlukan dalam sebuah organisasi guna meningkatkan efisiensi kerja. Jika sebuah organisasi tidak memiliki kerja sama yang kuat antara pegawainya, maka hasil kerjanya tidak akan memuaskan dan tidak efisien (tepat waktu). Organisasi sendiri terdiri dari berbagai macam individu yang dituntut untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan kerjasama tim guna mencapai target yang telah ditetapkan.

Selanjutnya tanggapan informan Kasubbag Umum dan Kepegawaian mengenai indikator Keadilan, yang diwawancarai pada 2 Maret 2024 adalah sebagai berikut :

*"Saya melihat staf sudah kompak dalam menyelesaikan pekerjaan dan saling membantu satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan, solidaritas antar sesama pegawai sudah cukup bagus".*

Sedangkan tanggapan dari Bapak, yang menjabat sebagai Kasubbag Umum dan Kepegawaian, beliau menyatakan :

*"Sejauh ini saya melihat pegawai sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, dan pegawai selalu kompak dalam menjalankan tugas yang diberikan, dalam mengerjakan tugas ada yang namanya division of work, dan itu benar dijalankan oleh pegawai, serta saling membantu dalam menyelesaikan tugas tersebut."*

Dari hasil tanggapan informan Kasubbag Umum dan Kepegawaian diketahui bahwa pegawai sudah melaksanakan kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. System kerja yang diterapkan pegawai adalah dengan membagi pekerjaan yang diberikan dengan pegawai lain namun masih dalam bidang yang sama serta saling membantu apabila ada kendala dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian 03 Maret 2024, beliau menyatakan :

*“Saya melihat pegawai sudah cukup kompak dalam menyelesaikan pekerjaan, saling bekerjasama, berkoordinasi dengan pegawai lain dan juga meminta pendapat dan arahan dari pimpinan apabila ada kendala dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, kekompakan yang ditunjukkan sudah cukup bagus dan solid”.*

Berdasarkan tanggapan informan dan diperkuat oleh Kepala BPKAD menyatakan pada umumnya pegawai sudah kompak dalam menjalankan tugas, Adanya system pembagian pekerjaan yang diterapkan, sehingga tidak ada pegawai yang hanya bersantai pada jam kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Sopiah (2008:3) bahwa tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individualnya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar dari pada jumlah dari masukan individu-individu. Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya-upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar dari pada jumlah masukan individu tersebut. jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik dari pada kinerja per individu di suatu organisasi maupun perusahaan.

Tanggapan informan sesuai dengan realita dilapangan, menurut hasil observasi peneliti, sebagian besar pegawai sudah kompak dalam menjalankan tugas, karena memang sebagian besar pekerjaan yang diberikan memang mengharuskan untuk kerjasama dan juga pegawai sudah mampu menjalin komunikasi dan berkoordinasi dengan pegawai lain dalam menjalankan tugasnya.

Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individual mereka menghasilkan satu tingkat kerja yang lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan. Kinerja tim akan lebih unggul dari pada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda.

#### **Daya Tanggap**

Menurut Kotler dan Keller (2009:53) *“Daya tanggap merupakan kesediaan membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat.”* Dalam dimensi ini suatu perusahaan harus memberikan pelayanan dan menanggapi permintaan dari sudut pandang pelanggan bukan sudut pandang perusahaan (Sembiring & Sinaga, 2022). Menurut Kotler dan Keller (2009:53) yang menyatakan bahwa *“Daya tanggap berkenaan dengan kemampuan karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan saja jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat, apabila karyawan cepat tanggap melayani pelanggan maka perusahaan akan mendapat simpati dari pelanggan itu sendiri”.*

Responsifitas yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat Responsifitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Responsifitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena Responsifitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsifitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki Responsifitas yang rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

Dimensi Responsiveness (ketanggapan) yaitu sikap tanggap pegawai dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan dan dapat menyelesaikan pelayanan dengan cepat sesuai jangka waktu yang telah dijanjikan. Kecepatan pelayanan yang diberikan merupakan sikap tanggap dari petugas dalam pemberian pelayanan yang dibutuhkan. Sikap tanggap ini berkaitan dengan akal dan cara berfikir pegawai yang ditunjukkan pada pelanggan.

Setiap pegawai dalam memberikan bentuk-bentuk pelayanan, mengutamakan aspek pelayanan yang sangat mempengaruhi perilaku orang yang mendapat pelayanan, sehingga diperlukan kemampuan daya tanggap dari pegawai untuk melayani masyarakat sesuai dengan tingkat penyerapan, pengertian, ketidaksesuaian atas berbagai hal bentuk pelayanan yang tidak diketahuinya. *“Hal ini memerlukan adanya penjelasan yang bijaksana, mendetail, membina, mengarahkan dan membujuk agar menyikapi segala bentuk-bentuk prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, sehingga bentuk pelayanan mendapat respon positif”* (Agustina et al., 2023; Nurmandi et al., 2021).

Suatu organisasi sangat menyadari pentingnya kualitas layanan daya tanggap atas pelayanan yang diberikan. Setiap orang yang mendapat pelayanan sangat membutuhkan penjelasan atas pelayanan yang diberikan agar pelayanan tersebut jelas dan dimengerti. Untuk mewujudkan dan merealisasikan hal tersebut, maka kualitas layanan daya tanggap mempunyai peranan penting atas pemenuhan berbagai penjelasan dalam kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Apabila pelayanan daya tanggap diberikan dengan baik atas penjelasan yang bijaksana, penjelasan yang mendetail, penjelasan yang membina, penjelasan yang mengarahkan dan yang bersifat membujuk, apabila hal tersebut secara jelas dimengerti oleh individu yang mendapat pelayanan, maka secara langsung pelayanan daya tanggap dianggap berhasil, dan ini menjadi suatu bentuk keberhasilan prestasi kerja.

Untuk mengetahui lebih jelas, indikator daya tanggap yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) menurut tanggapan informan yaitu sebagai berikut: Hasil penelitian dapat diketahui tanggapan responden yang menyatakan bahwa:

*"Kami sudah berusaha untuk menjalankan tugas dan fungsi dengan baik, memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan."*

Selanjutnya tanggapan dari Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah menyatakan bahwa :

*"Mengenai system kerja pada BPKAD sendiri terutama Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah, pada umumnya sudah berjalan dengan baik, system kerja yang diterapkan kerja sama yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga apabila ada permasalahan yang ada dalam pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik, mengenai sarana dan prasarana pada BPKAD untuk menunjang pekerjaan sudah memadai sehingga diharapkan dapat memperlancar pekerjaan pegawai"*

Dari tanggapan informan diatas diketahui pegawai BPKAD dalam menjalankan tugas menggunakan system kerjasama dan pembagian tugas dengan sesama pegawai, namun hal ini tidak berdampak dalam meningkatkan kinerja pegawai, masih ada pegawai yang bermalas-malasan dalam menjalankan tugas padahal dari segi sarana dan prasarana sudah memadai dan lengkap untuk menunjang pekerjaan, namun hal tersebut tidak cukup untuk menumbuhkan semangat pegawai untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan.

Selanjutnya tanggapan informan Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah, yang diwawancarai pada Rabu, 3 Maret 2024 adalah sebagai berikut :

*"Sejauh ini system kerja sudah ada dan sudah diterapkan pegawai dalam menjalankan tugas, dari segi sarana dan prasarana sudah memadai, namun masih ada pegawai yang belum melaksanakan tugas dan fungsinya, masih ada pegawai yang bermalas-malasan masuk ke kantor serta tugas tidak dilaksanakan dengan baik."*

Sedangkan tanggapan dari Bapak, yang menjabat sebagai Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah,, beliau menyatakan :

*"Sejauh ini saya melihat pegawai sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, kami berupaya membagi tugas kepada pegawai sesuai dengan bidang keahliannya dan diharapkan pekerjaan tersebut selesai seperti yang diharapkan, namun tidak semua pegawai mampu menjalankan, masih ada pegawai yang sebetulnya mampu mengerjakan tugas tapi tidak menjalankan tugas yang diberikan dengan baik karena kurangnya pengetahuan dimana hal ini dikaitkan dengan tingkat pendidikan lho. Sementara sarana dan prasana sudah tersedia dan memadai"*

Dari hasil tanggapan informan Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah, diketahui dalam menjalankan tugas dan fungsinya pegawai menerapkan system pembagian tugas dan kerja sama. Namun tidak semua pegawai yang mau bekerjasama dan mau menjalankan tugas yang diberikan, masih ada pegawai yang bersantai-santai dan bermain di kantor. Sehingga tugas yang diberikan tidak terlaksana dengan baik dan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala BPKAD 3 Maret 2024, beliau menyatakan :

*"Kinerja pegawai Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah, khususnya sudah baik, namun masih terdapat beberapa permasalahan, diantaranya tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah, kami sudah beberapa kali memberikan teguran, namun belum ada perubahan yang signifikan terjadi. System kerja diterapkan adalah pembagian tugas, semua tugas didistribusikan secara merata kepada seluruh pegawai dengan waktu yang telah ditetapkan, namun masih ada pegawai yang belum menyelesaikan tugas sampai pada waktu yang ditetapkan, seperti melaporkan jumlah Bidang Perbendaharaan, sarana dan prasarana sudah memadai dalam menunjang pekerjaan, sedangkan pekerjaan belum juga dilaksanakan dengan optimal, kedepan kami akan bertindak tegas dalam merubah perilaku pegawai khususnya pada Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah,"*

Dari tanggapan informan diatas, diketahui pegawai menjalankan system pembagian tugas dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan sehingga tugas, para pegawai telah bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk. Namun masih ada pegawai yang belum melaksanakan tugasnya dengan baik, serta masih ada juga pegawai memberikan laporan lewat dari waktu yang telah ditentukan. Hal

ini disebabkan oleh sikap kurang disiplin pegawai dan kelalaian pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sehingga kuantitas pekerjaan di Bidang Kasubbid Pelayanan Pendapatan Daerah, belum tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Sistem kerja merupakan suatu ilmu yang terdiri dari teknik dan prinsip untuk mendapatkan rancangan (desain) terbaik dari system kerja. Teknik dan prinsip ini digunakan untuk mengatur komponen-komponen system kerja yang terdiri dari manusia dengan sifat dan kemampuannya, bahan, perlengkapan, dan peralatan kerja, serta lingkungan kerja sedemikian rupa sehingga dicapai tingkat efisiensi dan produktifitas yang tinggi yang diukur dengan waktu yang dihabiskan, tenaga yang dipakai serta akibat-akibat psikologis dan sosiologis yang ditimbulkan.

Berdasarkan observasi peneliti pada indikator ini yaitu pembagian tugas memang sudah dilaksanakan berdasarkan tugas dan fungsi, fasilitas kerja, sarana dan prasarana sudah memadai dalam menjalankan pekerjaan, namun dari segi kultur masih belum memadai, masih banyak pegawai yang bermalasan dalam bekerja, sehingga menyebabkan pegawai yang lain ikut terpengaruh untuk bersantai-santai dan tidak menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan tanggapan informan di atas menyatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah belum optimal. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai, serta secara lebih jauh dapat menurunkan produktivitas organisasi. Lingkungan kerja itu sendiri merupakan situasi dan tempat kerja pegawai. Seseorang individu yang berada pada lingkungan kerja akan senantiasa berinteraksi dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan. Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam memotivasi pegawai. Oleh karena itu pimpinan organisasi harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang solid, menyenangkan dan adanya kenyamanan agar para pegawai dapat termotivasi dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan dan tepat waktu.

#### **Faktor Penghambat Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah.**

Adapun faktor penghambat pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Masih adanya pegawai yang kurang memahami tentang tugas yang telah diberikan, sehingga pegawai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dan juga masih ada pegawai yang menempati jabatan bukan dari bidang ilmu yang dimiliki, belum memiliki skill dan dalam menyelesaikan pekerjaannya hal ini dikaitkan dengantingkat pendidikan masing masing pegawai.
2. Rendahnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, sehingga pegawai tidak serius dalam menjalankan tugasnya. Bahkan banyak pegawai yang bersantai-santai dan tidak melaksanakan pekerjaannya.
3. Masih banyak pegawai yang bersantai-santai pada jam kerja, sedangkan pegawai lain mengerjakan tugasnya, hal ini mempengaruhi pegawai lain untuk ikut bersantai dalam mengerjakan tugas. Serta rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai BPKAD, masih banyak pegawai yang datang hanya untuk absen dan tidak melakukan pekerjaan apapun.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan utama dari penelitian tentang upaya peningkatan penerimaan pajak daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta. Pertama, penerimaan pajak daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta secara keseluruhan masih jauh dari harapan dan perlu ditingkatkan lagi. Hal ini disebabkan sebagian besar staf atau pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta sudah mengetahui tugasnya namun belum menjalankan tugas secara maksimal, yang dibuktikan dengan masih banyaknya pajak yang belum tertagih sehingga mengurangi penerimaan pajak. Kedua, faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Yogyakarta antara lain peningkatan kualitas sumber daya manusia, pemberian motivasi kepada petugas penagih pajak, dan peningkatan pengawasan.

#### **REFERENSI**

- Agustina, S., Susniwati, S., & Barokah, R. A. (2023). Pengaruh Efektivitas Dan Kualitas Pelayanan Balik Nama Terhadap Kepuasan Masyarakat Di Kantor Pertanahan Kota Bandung. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(4), 1385–1399.
- Aquatama, R. P., Karsidi, R., & Kartono, D. T. (2024). Analisis Strategi Pemberdayaan Industri Gerabah Pada Masyarakat Di Desa Rendeng Kecamatan Malo Kabupaten Bojonegoro. *Konferensi Nasional Ekonomi, Bisnis Dan Studi Islam*, 1(1).

- Aryuni, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Amsir*, 2(1), 25–35.
- Fortuna, E. B. (2020). Pentingnya kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(2), 14–18.
- Hasan, M., & Sabitah, S. (2023). Analisis Strategi dan Efisiensi Pelayanan Peserta Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan Pada RSUD H. Sahudin Kutacane. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 4(1), 65–78.
- Ismail, N., Marselina, A., & Loda, E. B. (2021). Pengaruh Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (Sakd), Pengendalian Internal, Dan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Nagekeo. *Media Bina Ilmiah*, 15(12), 5889–5896.
- Ismayani, A. (2019). *Metodologi penelitian*. Syiah Kuala University Press.
- Jaya, I. M. L. M. (2020). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif: Teori, penerapan, dan riset nyata*. Anak Hebat Indonesia.
- Noor, S. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Yogyakarta: Graha Ilmu*.
- Nurmandi, A., Lutfi, M., Sumardi, S., & Qodir, Z. (2021). Kualitas Pelayanan Publik Melalui Pendekatan Model Demokrasi pada Era Otonomi Daerah. *Journal of Government Insight*, 1(1), 49–61.
- Puspitawaty, S. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Front Office Yang Berdampak Pada Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(2), 148–159.
- Rachman, Z. O., & Priyagus, J. R. (2020). Prospek kontribusi pajak dan retribusi terhadap pendapatan asli daerah serta kemandirian keuangan kabupaten kutai kartanegara. *Jurnal Ilmu Ekonomi Mulawarman (JIEM)*, 5, 1.
- Sembiring, E., & Sinaga, R. V. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap Di Rumah Sakit Umum Bina Kasih Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 183–204.
- Suryani, N. K., Se, M. M., & Ir John Ehj Foeh, I. P. U. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif*. Nilacakra.
- Suryani, S., & Sabur, A. (2023). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (Bpkd) Kota Tangerang (Studi Bidang Sekretariat Bpkd). *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 5(2), 110–118.
- Wahjono, S. I. (2022). Manajemen Motivasi. *Penerbit: ResearchGate*.