

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan elemen vital dalam keberlangsungan sebuah organisasi, baik di sektor pemerintah maupun swasta. Manusia adalah motor penggerak utama yang memungkinkan organisasi berfungsi. Tanpa kontribusi mereka, tidak ada aktivitas yang dapat berjalan. Kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor penentu dalam mewujudkan tujuan organisasi. Di tengah pesatnya perkembangan teknologi, organisasi memiliki peluang untuk beroperasi lebih efisien, tetapi tetap memerlukan peran manusia sebagai kunci keberhasilan.

Organisasi hanya dapat mencapai targetnya jika didukung oleh tenaga kerja yang berkualifikasi dan memiliki keterampilan yang relevan. Hal ini juga berlaku di institusi pemerintah, di mana tenaga kerja yang kompeten menjadi tulang punggung dalam menyediakan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Kualitas sumber daya manusia secara langsung memengaruhi keberhasilan pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, memiliki tenaga kerja yang berkualitas menjadi prioritas utama bagi operasional organisasi, khususnya di sektor pelayanan publik. Manusia membawa dinamika ke dalam organisasi yang secara alami bersifat statis. Perbedaan kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan yang dimiliki setiap individu menjadi aset berharga yang mendorong kemajuan. Dengan sumber daya manusia yang kompeten, organisasi dapat terus berkembang dan memberikan dampak yang signifikan bagi masyarakat.

Kompetensi merupakan pondasi utama yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab. Membahas kompetensi sumber daya manusia berarti menggali karakteristik pegawai yang memiliki kualitas unggul, yang berperan penting dalam mendukung operasional dan kemajuan sebuah organisasi atau instansi. Kompetensi memegang peranan vital karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada keunggulan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peran yang sangat penting dalam menjalankan roda pemerintahan dan memberikan pelayanan publik yang optimal. Sebagai bagian dari birokrasi negara, ASN bertanggung jawab untuk menjalankan berbagai kebijakan pemerintah, menjaga stabilitas administrasi negara, serta memastikan tercapainya tujuan pembangunan nasional. Oleh karena itu, kompetensi ASN menjadi hal yang sangat vital dalam mendukung terciptanya pemerintahan yang efisien, transparan, dan akuntabel.

Kompetensi ASN yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang sesuai dengan tuntutan jabatan, harus terus ditingkatkan seiring dengan perkembangan zaman dan perubahan kebutuhan masyarakat. Pengembangan kompetensi Aparatur sipil Negara dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang dapat membantu mereka untuk beradaptasi dengan dinamika tugas, tantangan, dan teknologi yang terus berkembang. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan mengatur kompetensi Aparatur sipil Negara Hak, Kewajiban, dan tugas Aparatur Sipil Negara. Undang undang ini diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara.

Meskipun telah ada berbagai kebijakan dan upaya untuk meningkatkan kompetensi Aparatur sipil Negara, tantangan dalam pelaksanaannya masih ada. Banyak Aparatur sipil Negara yang masih perlu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk bisa memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Oleh karena itu, penting bagi setiap instansi pemerintah untuk melakukan evaluasi dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, agar Aparatur sipil Negara dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien.

Peningkatan kompetensi Aparatur sipil Negara tidak hanya bermanfaat untuk diri Aparatur sipil Negara itu sendiri, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan publik dan kinerja pemerintahan secara keseluruhan. Sehingga, pengembangan kompetensi Aparatur sipil Negara harus menjadi salah satu prioritas utama dalam sistem reformasi birokrasi di Indonesia.

Oleh karena itu, organisasi memerlukan tenaga kerja yang kompeten untuk mampu menghadapi perubahan secara cepat dan cermat, serta menganalisis dampaknya terhadap berbagai aspek organisasi dalam situasi yang beragam. Seperti yang diungkapkan oleh (Sutrisno, 2015), "kompetensi di lingkungan organisasi publik menjadi sangat esensial, terutama dalam menghadapi tuntutan organisasi yang berkembang di tengah perubahan yang cepat, kompleksitas masalah yang dinamis, serta ketidakpastian yang melingkupi kehidupan masyarakat di masa mendatang."

Sektor pajak daerah menjadi sumber pendapatan utama bagi Pemerintah Kota Bandung, dengan kontribusi mencapai sepertiga dari total pendapatan daerah. Pembentukan Badan Pendapatan Daerah bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak daerah serta memperkuat pengawasan terhadap pelaksanaan sistem perpajakan di Kota Bandung. Meskipun secara umum sumber daya manusia di UPT Wilayah Timur dianggap cukup kompeten, kenyataannya masih terdapat beberapa kendala. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang belum memiliki tingkat disiplin yang memadai. Saat melakukan observasi awal di lokasi penelitian, peneliti menemukan bahwa waktu pelayanan yang seharusnya dimulai pukul 08.00 WIB sering kali tidak sesuai jadwal.

Akibatnya, ada beberapa warga yang datang lebih awal dan harus menunggu untuk dilayani oleh pegawai UPT Wilayah Timur. Masalah keterlambatan ini disayangkan oleh masyarakat, terutama mereka yang datang dari jarak cukup jauh, karena selain membutuhkan pelayanan dari kantor UPT Wilayah Timur, mereka juga memiliki pekerjaan lain yang harus diselesaikan. Permasalahan lain yang juga terkait dengan sumber daya manusia adalah konflik dengan masyarakat.

Berdasarkan pengalaman peneliti selama menjalani Praktek Kerja Lapangan di UPT Wilayah Timur, peneliti sering menghadapi situasi konflik dengan warga yang datang untuk dilayani namun tidak membawa dokumen persyaratan. Ketika peneliti mencoba menjelaskan prosedur yang perlu diikuti, sering kali masyarakat mengaku tidak mengetahui informasi tersebut. Padahal,

dalam proses pemberian layanan, terdapat prosedur-prosedur yang harus dilalui agar masyarakat tidak perlu bolak-balik untuk melengkapi dokumen yang dibutuhkan, seperti memfotokopi persyaratan yang diperlukan.

Sektor pajak daerah merupakan tulang punggung pendapatan Pemerintah Kota Bandung, menyumbang sekitar sepertiga dari total penerimaan daerah. Untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam membayar pajak, serta memperkuat pengawasan terhadap pelaksanaan sistem perpajakan, dibentuklah Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung (Ali Yusuf, 2022). Meski secara umum pegawai di UPT Wilayah Timur dianggap memiliki kompetensi yang memadai, kenyataannya masih ada beberapa kendala yang menghambat pelayanan. Salah satu masalah yang teridentifikasi adalah tingkat disiplin pegawai yang belum optimal. Selama observasi awal, ditemukan bahwa jadwal pelayanan yang seharusnya dimulai pukul 08.00 WIB sering tidak dipatuhi. Hal ini membuat beberapa warga, terutama yang datang dari lokasi jauh, harus menunggu lebih lama dari yang seharusnya. Kondisi ini kerap menjadi keluhan, mengingat banyak warga yang juga memiliki urusan lain yang harus diselesaikan.

Masalah lain yang muncul adalah konflik dengan masyarakat selama proses pelayanan. Berdasarkan pengalaman peneliti saat Praktek Kerja Lapangan di UPT Wilayah Timur, sering terjadi ketegangan dengan warga yang tidak membawa dokumen persyaratan yang lengkap. Saat prosedur pelayanan dijelaskan, banyak dari mereka mengaku tidak mengetahui informasi tersebut. Padahal, jika prosedur ini dipahami dan dipatuhi sejak awal, masyarakat tidak perlu kembali lagi untuk melengkapi dokumen, seperti mempersiapkan salinan berkas yang dibutuhkan. Hal ini menunjukkan pentingnya komunikasi yang lebih efektif dan penyebaran informasi yang merata kepada masyarakat.

Informasi mengenai prosedur-prosedur seharusnya disampaikan oleh pihak kantor UPT Wilayah Timur, baik melalui sosialisasi lisan maupun tulisan. Namun, sosialisasi yang dilakukan sejauh ini hanya berupa pengumuman tertulis yang ditempel di kantor UPT Wilayah Timur. Akibatnya, sosialisasi ini dinilai kurang efektif, sehingga masyarakat tidak sepenuhnya mengetahui prosedur-

prosedur yang perlu dilalui untuk mendapatkan pelayanan. Peneliti memandang hal ini sebagai masalah, menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan dan upaya sosialisasi oleh para pegawai masih kurang, meskipun mereka seharusnya memahami tugas dan tanggung jawab mereka sebagai pemberi layanan. Jika hal ini tidak segera diperbaiki, kejadian-kejadian serupa akan terus berulang dan berpotensi menimbulkan citra negatif bagi UPT Wilayah Timur di mata masyarakat. Adapun latar belakang tingkat pendidikan para pegawai di UPT Wilayah Timur sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Data Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan UPT Wilayah Timur

NO	Jabatan	Pendidikan	Jumlah
1	Ketua wilayah bandung timur	S1-Hukum	1
2	Kepala Sub Bagian	S2-Ilmu Pemerintahan	1
3	Verifikator	S2-Administrasi Publik	1
4	Pengelola Pajak	S1-Ekonomi	1
5	Pengelola Pajak	S1- Ilmu Sosial	1
6	Pengadministrasi Pajak	D3- Manajemen	1
7	Pengadministrasi Pajak	D3-Administrasi publik	1
8	Pengadministrasian Umum	S1- Ilmu Politik	1

Sumber: Diolah oleh peneliti 2024

Berdasarkan data di atas, menunjukkan bahwa meskipun para pegawai di UPT Wilayah Timur memiliki latar belakang pendidikan yang cukup baik, masih terdapat sejumlah tantangan yang memengaruhi kinerja dan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu tantangan utama adalah rendahnya tingkat disiplin pegawai, yang berpotensi menghambat pencapaian target kerja yang optimal. Selain itu, masih banyak pegawai yang kurang memahami penggunaan teknologi dalam mendukung tugas-tugas administrasi dan pelayanan, padahal kemampuan tersebut sangat penting di era digital saat ini. Di sisi lain, sosialisasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) kepada masyarakat masih kurang maksimal, sehingga menyebabkan rendahnya kesadaran masyarakat terhadap kewajiban pajak dan informasi yang relevan. Masalah-masalah ini menjadi perhatian yang perlu segera ditangani untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mencapai tujuan

organisasi secara efektif. Adapun perbandingan jumlah sumber daya manusia di setiap UPT Wilayah Timur yang berada di bawah BAPENDA Kota Bandung adalah sebagai berikut:

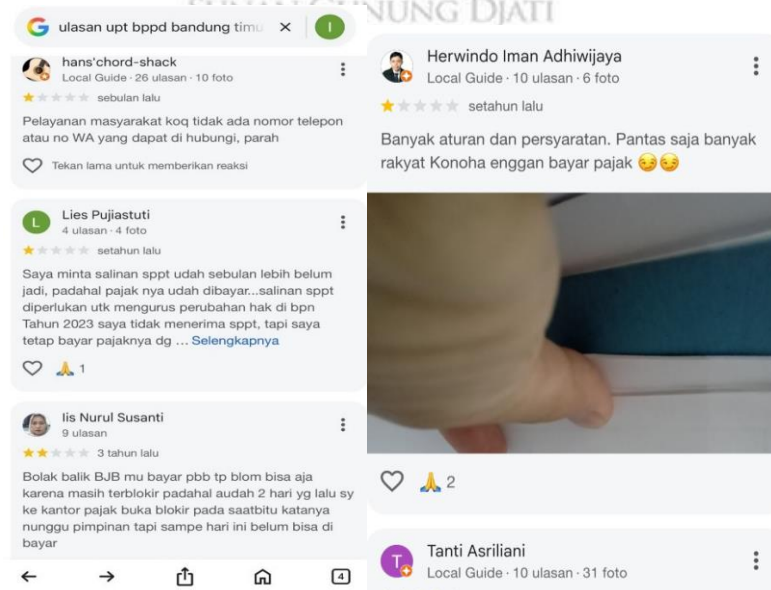
Tabel 1. 2 Jumlah Pegawai di Masing-Masing Kantor BAPENDA Kota Bandung

NO	Nama Wilayah	Jumlah Sumber Daya Manusia (orang)
1	UPT Wilyah Timur	8 Orang
2	UPT Wilayah Barat	10 Orang
3	UPT Wilayah Tengah	10 Orang
4	UPT Wilyah Utara	17 Orang
5	UPT Wilayah Selatan	15 Orang

Sumber: Diolah oleh peneliti 2024

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah sumber daya manusia di Kantor UPT Wilayah Timur lebih sedikit dibandingkan dengan UPT di wilayah lainnya. Yang menimbulkan pekerjaan tidak selesai tepat waktu dan keteteran Ketika melayani Masyarakat yang begitu banyak dengan jumlah Kecamatan 9 dan kelurahan 39 yang harus diberikan pelayanan oleh Kantor UPT Wilayah Timur.

Gambar 1. 1 Ulasan Negatif Dari Google Maps Kantor UPT Wilayah Timur



Sumber : Google Maps Kantor UPT Wilayah Timur

Diambil Tanggal 25 September 2024, 13.45

Dari gambar diatas, terlihat bahwa beberapa kendala mengenai pelayanan yang begitu lambat, serta masalah mengenai persyaratan yang begitu banyak dan kurangnya panduan yang begitu jelas sehingga menyulitkan masyarakat dalam membayar pajak. Selain itu, respon dari instansi terhadap pengaduan terkesan tidak memadai mengakibatkan masalah yang dihadapi tidak segera ditangani. Kendala kendala ini menyoroti perlunya evaluasi berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan Kantor UPT Wilayah Timur Bapenda Kota Bandung.

Selanjutnya dilihat dari penjelasan diatas, maka peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan, antara lain:

1. Tingkat kedisiplinan masih rendah. Contohnya seperti jam kerja yang seharusnya pukul 08.00 sudah dibuka, tetapi kenyataannya tidak seperti itu, sehingga banyak masyarakat yang menunggu. Dan masih terdapat pegawai yang pulang kerja tidak sesuai dengan SOP
2. Kurangnya sosialisasi kepada masyarakat mengenai segala sesuatu yang bersangkutan dengan pajak bumi bangunan (PBB) sehingga tidak jarang masyarakat yang datang meminta dilayani tanpa membawa persyaratan-persyaratannya.
3. kurangnya pemahaman dan keterampilan dalam menggunakan teknologi seperti komputer, printer, mesin fotocopy yang berdampak pada rendahnya produktivitas dan efisiensi kerja, terutama dalam menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan pemanfaatan teknologi informasi

Maka demikian, berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“Analisis Kompetensi Teknis Pegawai Dalam Pelayanan Pajak Di Kantor UPT Wilayah Timur Bapenda Kota Bandung”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi teknis pegawai berdasarkan aspek pengetahuan dalam pelayanan pajak di Kantor UPT Wilayah Timur Bapenda Kota Bandung?
2. Bagaimana kompetensi teknis pegawai berdasarkan aspek keterampilan dalam pelayanan pajak di Kantor UPT Wilayah Timur Bapenda Kota Bandung?
3. Bagaimana kompetensi teknis pegawai berdasarkan aspek sikap dalam pelayanan pajak di Kantor UPT Wilayah Timur Bapenda Kota Bandung?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kompetensi teknis pegawai berdasarkan aspek pengetahuan dalam pelayanan pajak di Kantor UPT Wilayah Timur Bapenda Kota Bandung?
2. Untuk mengetahui kompetensi teknis pegawai berdasarkan aspek keterampilan dalam pelayanan pajak di Kantor UPT Wilayah Timur Bapenda Kota Bandung?
3. Untuk mengetahui kompetensi teknis pegawai berdasarkan aspek sikap dalam pelayanan pajak di Kantor UPT Wilayah Timur Bapenda Kota Bandung?

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan yang bermanfaat bagi mahasiswa maupun peneliti lain yang tertarik untuk mempelajari kompetensi sumber daya manusia.

2. Kegunaan Praktis

a. Untuk Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan pedoman dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul, khususnya terkait dengan kemampuan sumber daya manusia.

b. Untuk peneliti

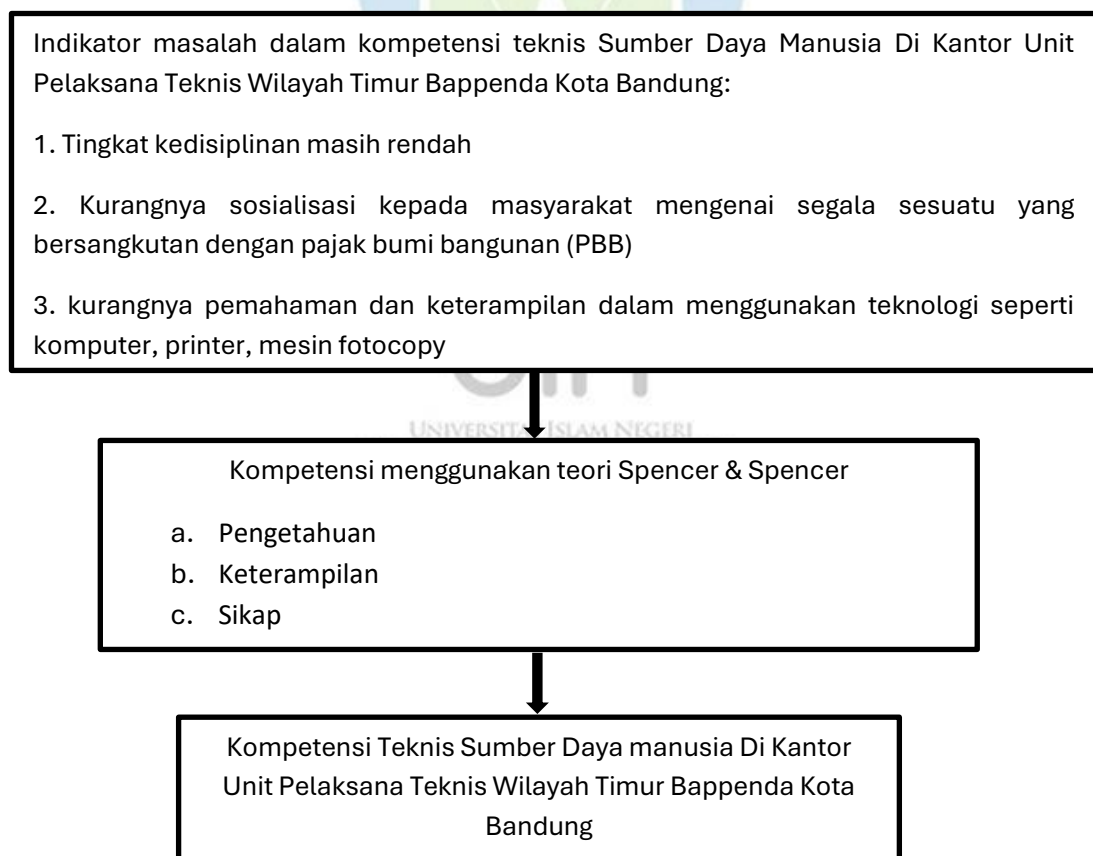
1. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan yang muncul sehubungan dengan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (SDM), sebagai sarana untuk mengembangkan keterampilan peneliti dalam penulisan karya ilmiah yang bermanfaat untuk analisis
2. Penelitian ini juga berguna sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar sarjana Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

E. Kerangka Berpikir

Menurut Spencer & Spencer (dalam buku Hutapea dan Thoha 2008), kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi mampu mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Pasal 3 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, menyebutkan bahwa "kompetensi dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa: pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya". Dengan demikian kompetensi yang dimiliki pegawai/individu berhubungan langsung dengan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki sehingga dengan kompetensi yang dimiliki akan menentukan jabatan yang sesuai di dalam organisasi. Penentuan jabatan dalam sebuah organisasi sangat penting, karena hal ini terkait dengan kemampuan dan pengetahuan seseorang. Dengan menempatkan pegawai dalam sebuah jabatan tertentu dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki maka berpengaruh pada kinerja organisasi itu sendiri. Dalam bukunya yang berjudul kompetensi plus, Spencer and Spencer (2008) menyebutkan dimensi kompetensi, antara lain.

- a. Pengetahuan yaitu informasi yang dimiliki oleh seseorang atau komponen utama kompetensi yang diperoleh dan mudah diidentifikasi, meliputi:
 1. Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidang masing masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawab

2. Mengetahui menggunakan bagaimana informasi, peralatan dan teknis yang tepat dan benar
- b. Keterampilan yaitu kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan, meliputi:
 1. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik
 2. Kemampuan memberikan informasi pelayanan
 3. Kemampuan dalam mengatasi masalah
- c. Sikap yaitu nilai individu mempunyai sifat reaktif yg dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat, meliputi:
 1. Mempunyai kretivitas dalam bekerja
 2. Adanya semangat kerja yang tinggi
 3. Mempunyai kemampuan dalam perencanaan/pengorganisasi



Gambar 1. 2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Spencer and Spencer dalam Hutape dan Thoha (2008), Diolah Peneliti (2024)