

KOMPETENSI MANAJERIAL PEJABAT PENGAWAS DALAM PERSPEKTIF PEJABAT PELAKSANA DI BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN DONGGALA

Vivi Indra Amelia Nasution¹, Mieke Arianthi², Ridho Harta³

^{1,2,3}Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FHISIP Universitas Terbuka
E-mail: vivi@ecampus.ut.ac.id; arianthimieke@gmail.com; ridho@ecampus.ut.ac.id

ABSTRAK. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kompetensi manajerial Pejabat Pengawas pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Donggala yang didasarkan pada Standar Kompetensi Jabatan ASN sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017, melalui persepsi Pejabat Pelaksana. Penelitian dilakukan melalui pendekatan deskriptif kualitatif untuk memberikan gambaran terkait kompetensi manajerial Pejabat Pengawas melalui persepsi Pejabat Pelaksana. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dan didukung oleh data yang bersumber pada hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan menggunakan *purposive sampling* dengan menentukan informan kunci. Terdapat sebelas Pejabat Pelaksana yang diwawancarai untuk melihat bagaimana kompetensi manajerial enam Pejabat Pengawas yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Donggala. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar Pejabat Pengawas belum mampu memenuhi lima dari delapan indikator kompetensi manajerial level dua sesuai indikator perilaku yang wajib dimiliki oleh Pejabat Pengawas. Adapun indikator kompetensi manajerial yang belum dapat dipenuhi yaitu orientasi pada hasil, mengelola perubahan, pelayanan publik, integritas, dan pengambilan keputusan. Sementara, indikator komunikasi, kerjasama, serta pengembangan diri dan orang lain, dipersepsikan sangat baik oleh Pejabat Pelaksana.

Kata kunci: Kompetensi Manajerial; Persepsi; Permenpan 38 Tahun 2017; Badan Pendapatan Daerah; Kabupaten Donggala.

SUPERVISORY OFFICIAL MANAGERIAL COMPETENCE IN THE PERSPECTIVE OF IMPLEMENTING OFFICERS IN DONGGALA REGIONAL REVENUE AGENCY

ABSTRACT. This study aims to determine the level of managerial competency of Supervisory Officers at the Regional Revenue Agency of Donggala Regency which is based on the Competency Standards for ASN Positions as stipulated in the Regulation of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform Number 38 of 2017, through the perceptions of Implementing Officials. The research was conducted using a qualitative descriptive approach to provide an overview of the managerial competence of Supervisory Officers through the perceptions of Implementing Officials. This research is case study research and is supported by data sourced from interviews, observations, and documentation. Interviews were conducted using *purposive sampling* by determining key informants. There were eleven Executive Officers who were interviewed to see how the managerial competence of the six Supervisory Officers in the Regional Revenue Agency of Donggala Regency was. The results showed that most of the Supervisory Officers had not been able to fulfill five of the eight indicators of level two managerial competency according to the behavior indicators that Supervisory Officers must possess. The indicators of managerial competence that have not been fulfilled are result orientation, managing change, public service, integrity, and decision making. Meanwhile, indicators of communication, cooperation, as well as self-development and that of others, are perceived very well by the Executive Officers.

Key words: Managerial Competency; Perception; Permenpan 38 of 2017; Regional Revenue Agency; Donggala Regency.

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai (Kruyen &

Genugten; 2020; Loshytskyi dkk, 2019). Ketika pegawai memiliki kinerja yang positif, maka organisasi dapat mencapai tujuannya dengan baik. Dari sekian banyak faktor yang

memengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah kompetensi. Miyawaki dalam Mohd Noor & Dola (2009) menyatakan bahwa “*competency include the aptitude necessary to enhance basic abilities and to raise job performance to a higher level*”. Miyawaki mendefinisikan kompetensi termasuk juga bakat yang dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan dasar dan kinerja ke level yang lebih tinggi. Agar pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan profesional dan bertanggungjawab, diperlukan kompetensi yang memadai sesuai dengan bidang pekerjaan dan tugas yang diembannya (Dingelstad, Borst dan Meijer, 2022). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) mengamanatkan tiga jenis kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap ASN yaitu, kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara lebih lanjut dijelaskan dan diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 (PermenPAN-RB 38/2017) tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Masing-masing jabatan ASN dipetakan menurut tingkat dan kemudian dijelaskan bagaimana kompetensi yang bersesuaian dengan tingkat jabatan mereka. Terkait pada penelitian ini, yang menjadi fokus adalah kompetensi manajerial ASN pada kode tingkat jabatan 05 atau jabatan pengawas. Jabatan Pengawas harus menguasai kompetensi level 2. Pejabat Pengawas memiliki tanggungjawab dalam mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan Pejabat Pelaksana. Secara jenjang, Pejabat pelaksana

Tingkat penguasaan kecakapan kompetensi berada pada level 1. Interaksi bawahan dan atasan secara terus-menerus, akan membuat Pejabat Pelaksana memiliki persepsi tentang kompetensi manajerial Pejabat Pengawas-nya.

Sehubungan dengan hal tersebut, posisi pejabat pengawas sangat penting dalam menunjang kinerja organisasi. Hal ini bersesuaian dengan hirarki tingkat jabatan mereka yang langsung bersinggungan dengan Jabatan pelaksana. Sebab, Jabatan pelaksanalah yang langsung bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Dengan kata lain, Jabatan Pengawas merupakan “manajer” paling bawah dalam unit kerja. Untuk itu penguasaan kompetensi manajerial Jabatan Pengawas menjadi hal yang perlu dilihat dan dikaji dalam praktik pelaksanaannya sehari-hari.

Berkenaan dengan itu, penelitian mengambil lokus pada Badan pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Donggala, Sulawesi Tengah. Sebagai OPD (Organisasi Perangkat Daerah), Bapenda Kabupaten Donggal memiliki peran strategis untuk melaksanakan urusan penunjang pengelolaan keuangan daerah serta memiliki kewenangan dan tanggungjawab dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pengelolaan pendapatan daerah. Untuk dapat menjalankan tugas dan fungsi Bapenda Kabupaten Donggala secara maksimal, tentu sangat diperlukan peran ASN yang berkompeten.

Namun, merujuk pada perubahan Rencana Strategis (Renstra) Bapenda Kabupaten Donggala 2020-2024 pada halaman 25 disebutkan bahwa

salah satu kelemahan (*weakness*) Bapenda Kabupaten Donggala adalah lemahnya kompetensi aparatur, baik dari segi kualitas maupun kuantitas sehingga mengakibatkan kinerja Bapenda kurang optimal. Hal ini dapat dilihat dari jumlah realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang masih jauh dari target yang ditetapkan serta data potensi objek/subjek pajak dan retribusi daerah yang belum akurat.

Berdasarkan keterangan yang dihimpun dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Donggala, hingga saat ini belum pernah dilakukan penilaian atau pemetaan kompetensi untuk Jabatan Administrasi (Administrator, Pengawas, dan Pelaksana). Sejauh ini, penilaian kompetensi masih dilakukan dalam rangka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi.

Bapenda kabupaten Donggala perlu dan bertanggungjawab mengembangkan kompetensi jabatan ASN-nya karena tugas ini bukan hanya menjadi tugas BKPSDM tetapi juga dilaksanakan oleh seluruh SKPD/UKPD/Satker di lingkungan instansinya (Setiadiputra, 2017). Namun pada jurnal ini hanya menjelaskan bagaimana pengembangan kompetensi melalui pendekatan motivasi tanpa adanya studi untuk melihat dan mengkaji atau bagian dari evaluasi mengenai kompetensi yang dapat dirasakan dampaknya bagi jabatan lainnya dan OPD itu sendiri.

Sementara itu, permasalahan mengenai kurangnya kemampuan manajerial pejabat setara pengawas pernah dikaji oleh Rahmalia (2020). Penelitian tersebut berfokus pada responden

eselon IV (setara pengawas) dan Eselon III. Namun, penelitian yang berjudul “Kompetensi Manajerial Jabatan Administrasi Pegawai Negeri Sipil: Masalah dan Prospek Kebijakan”, tersebut lebih pada pengembangan kompetensi manajerial dalam penggunaan *Artificial Intelligence*. Sementara penelitian ini mengambil fokus yang hampir sama, tapi mengkaji kompetensi pejabat pengawas dari persepsi pejabat di bawahnya yaitu pejabat pelaksana.

Dengan melihat latar belakang tersebut, penelitian tentang kompetensi manajerial Pejabat Pengawas Bapenda Kabupaten Donggala melalui persepsi Pejabat Pelaksana selaku bawahan langsung potensial dilakukan. Dengan demikian penelitian sangat relevan dilakukan dan dapat berkontribusi secara praktik karena akan menjelaskan bagaimana persepsi Pejabat Pelaksana tentang kompetensi manajerial Pejabat Pengawas berdasarkan Permenpan-RB 38/2017, serta dapat menjadi rekomendasi kebijakan di Kabupaten Donggala, referensi bagi OPD di lingkup Kabupaten Donggala serta Pemda lainnya maupun Kementerian/Lembaga terkait bidang kepegawaian.

KERANGKA PEMIKIRAN

Definisi dan indikator Kompetensi Manajerial pada penelitian ini merujuk PermenPAN-RB 38/2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk setiap jenis kompetensi ASN, terdapat 5 (lima) level atau tingkatan yang penerapannya disesuaikan dengan tuntutan jabatan, yaitu *awareness* (level 1), *basic* (level 2),

intermediate (level 3), *advance* (level 4), dan *expert* (level 5). Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, fokus penelitian melihat pejabat pengawas yang Tingkat penguasaan kecakapan kompetensi pada level 2, dan melihat persepsi kompetensi manajerial mereka oleh pejabat pelaksana pada level 1.

Masing-masing kompetensi diturunkan dalam sejumlah indikator. Kompetensi manajerial terdiri atas delapan kompetensi yang dijelaskan dalam 3 (tiga) indikator. Secara sederhana dapat dipetakan masing-masing kompetensi Manajerialnya sebagaimana pada tabel 1.

Ou (2017), menyebutkan bahwa persepsi berasal dari bahasa latin yaitu *perceptio*, dan *percipio*, memiliki makna sebagai menerima, mengumpulkan, mengambil tindakan, dan dan pemahaman yang didapatkan melalui pikiran atau indera. Persepsi dilihat sebagai proses dengan 3 tahapan yaitu: *selection, organization, and interpretation*. Pada fase pertama ini, *Selection* adalah ketika kita mengubah rangsangan lingkungan menjadi pengalaman yang bermakna. Disebutkan juga proses ini sebagai *map* (peta), dimana stimulus menjadi informasi yang dapat dipetakan yaitu digeneralisasi atau dihapus. Setelah itu masuk pada tahapan kedua mengorganisasikan informasi dari stimulus yang sudah ada menjadi pola-pola yang bermakna (*meaningful patterns*). Pada fase ini kategori informasi dapat dibuat misalnya objek social atau fisik akan memiliki bentuk, warna, tekstur, ukuran, dll. Pada tahapan ketiga, yaitu interpretasi merujuk kepada proses untuk mendapatkan pemaknaan dari stimulus yang diseleksi. Interpretasi masing-masing orang akan

berbeda tergantung pada dua dimensi yaitu dimensi fisik dan psikologis (Ou, 2017).

Jika ditinjau dalam arti sempit persepsi merupakan penglihatan atau bagaimana cara individu melihat sesuatu. Sementara dalam arti luas, persepsi adalah pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana individu memandang atau memaknai sesuatu (Leavit, 1978). Definisi yang senada juga disampaikan oleh Bimo Walgito (2004) yaitu persepsi dimaknai sebagai sebuah proses yang dimulai dengan penginderaan, yaitu ketika individu menerima rangsangan melalui indera mereka atau juga dikenal sebagai proses sensoris. Proses ini tidak berakhir di situ saja, tetapi rangsangan tersebut kemudian diteruskan dan menjadi proses persepsi. Persepsi menurut pemikiran Gitosudarmo & Sudita (2015) merupakan sebuah proses memperhatikan dan memilih secara selektif, mengorganisasikan dan menginterpretasikan rangsangan lingkungan. Begitu pula proses persepsi yang dialami oleh Pejabat Pelaksana yang dibahas pada penelitian ini, sebelum terbentuknya sebuah persepsi setiap individunya (Pejabat Pelaksana) akan melalui tahapan-tahapan seperti yang telah dipaparkan di atas yang dinamakan proses persepsi.

Selanjutnya menurut Irwanto (2002), setelah seseorang berinteraksi dengan objek-objek yang dipersepsikan, maka akan didapatkan dua jenis hasil persepsi, yaitu:

a. Persepsi positif

Persepsi yang merupakan gambaran atas pengetahuan dan respon yang kemudian diteruskan sesuai dengan upaya pemanfaatannya. Hal tersebut akan dilanjutkan dengan keaktifan atau

penerimaan dan dukungan terhadap objek yang dipersepsikan.

b. Persepsi negatif

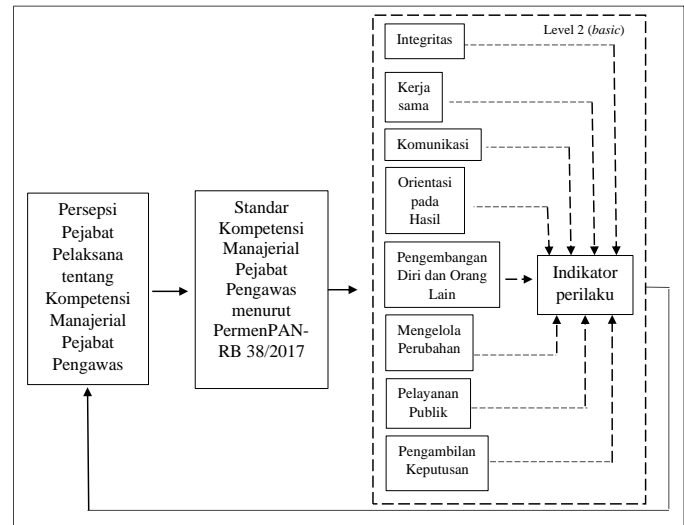
Persepsi yang merupakan gambaran atas pengetahuan dan respon yang tidak bersesuaian dengan objek yang dipersepsi. Hal tersebut akan dilanjutkan dengan kepasifan atau penolakan dan menentang terhadap objek yang dipersepsikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa apabila persepsi yang dihasilkan oleh panca indera selaras dengan pengetahuan maka dapat disebut persepsi positif. Sebaliknya, apabila persepsi yang dihasilkan oleh panca indera tidak bersesuaian dengan pengetahuan maka hal itu akan menjadi persepsi negatif.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diubah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, menjelaskan bahwa Pejabat Pengawas mempunyai tanggungjawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh Pejabat Pelaksana.

Kompetensi Manajerial ASN juga dijelaskan di dalam Permenpan-RB No 38/2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Dijelaskan bahwa Pejabat Pengawas harus memiliki kemampuan kompetensi manajerial pada level dua (*basic*). Tabel di bawah ini berisi uraian indikator kompetensi manajerial level dua yang terbagi dalam beberapa indikator perilaku yang harus dimiliki oleh Pejabat Pengawas.

Dengan demikian, secara ringkas kerangka penelitian ini dapat dipetakan sebagaimana Gambar 1. berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman komprehensif tentang fenomena yang dialami oleh subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Pemahaman ini dilakukan melalui deskripsi yang menggunakan kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks alamiah yang spesifik dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2004).

Dalam sebuah penelitian kualitatif, tidak digunakan istilah populasi. Spradley dalam Sugiyono (2011) menggunakan istilah “situasi sosial” (*social situation*) yang terdiri dari tiga elemen yaitu, tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling* sebab peneliti ingin melihat persepsi Pejabat Pelaksana selaku bawahan yang

sering berinteraksi secara langsung dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan dalam kurun waktu minimal satu tahun terakhir. Menurut Sugiyono (2018), *purposive sampling* merupakan sebuah teknik pengambilan sampel yang memakai pertimbangan khusus berdasarkan kriteria yang dikehendaki guna menentukan jumlah sampel yang akan diteliti.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi (Arikunto, 2002). Observasi dilakukan untuk mendapatkan data yang relevan. Observasi dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap subjek maupun objek penelitian, yaitu di lingkup Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Donggala.

Tabel 1. Kompetensi Manajerial Pejabat Pengawas Berdasarkan Permenpan-RB No. 38/2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN

| No. | Kompetensi | Indikator (kode) |
|-----|--|---|
| 1 | Integritas: Mampu mengingatkan, mengajak rekan kerja untuk bertindak sesuai nilai, norma, dan etika organisasi | 1. Mengingatkan rekan kerja untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi; Mengajak orang lain untuk bertindak sesuai etika dan kode etik (I1). 2. Menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi, pada unit kerja terkecil/kelompok kerjanya (I2) 3. Memberikan informasi yang dapat dipercaya sesuai dengan etika organisasi (I3) |
| 2. | Kerjasama: Menumbuhkan tim kerja yang partisipatif dan efektif | 1. Membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka untuk mendukung sasaran tim (KS 1); 2. Berbagi informasi yang relevan atau bermanfaat pada anggota tim; mempertimbangkan masukan dan keahlian anggota dalam tim/kelompok kerjasama bersedia untuk belajar dari orang lain (KS 2); 3. Membangun komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas tim (KS3) |
| 3 | Komunikasi : Aktif menjalankan komunikasi secara formal dan informal; Bersedia mendengarkan orang lain, menginterpretasikan pesan dengan respon yang sesuai, mampu menyusun materi presentasi, pidato, naskah, laporan, dll | 1. Menggunakan gaya komunikasi informal untuk meningkatkan hubungan profesional (K1); 2. Mendengarkan pihak lain secara aktif; menangkap dan menginterpretasikan pesan-pesan dari orang lain, serta memberikan respon yang sesuai (K2); 3. Membuat materi presentasi, pidato, draft naskah, laporan, dll. sesuai arahan pimpinan (K3) |
| 4 | Orientasi pada hasil: Berupaya meningkatkan hasil kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan, mencari, mencoba metode alternatif untuk peningkatan kinerja | 1. Menetapkan dan berupayamencapai standar kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar kerja yang ditetapkan organisasi (OH1); 2. Mencari, mencoba metode kerja alternatif untuk meningkatkan hasil kerjanya (OH2); 3. Memberi contoh kepada orang-orang di unit kerjanya untuk mencoba menerapkan metode kerja yang lebih efektif yang sudah dilakukannya (OH3) |
| 5. | Pelayanan Publik: Mampu mensupervisi/mengawasi/menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas tugas pemerintahan/pelayanan publik secara transparan | 1. Menunjukkan sikap yakin dalam mengerjakan tugas-tugas pemerintahan/pelayanan publik, mampu menyelia dan menjelaskan secara obyektif bila ada yang mempertanyakan kebijakan yang diambil (PP1); 2. Secara aktif mencari informasi untuk mengenali kebutuhan pemangku kepentingan agar dapat menjalankan pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik secara cepat dan tanggap (PP2); 3. Mampu mengenali dan memanfaatkan kebiasaan, tatacara, situasi tertentu sehingga apa yang disampaikan menjadi perhatian pemangku kepentingan dalam hal penyelesaian tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik (PP3). |
| 6. | Pengembangan diri dan orang lain: Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh dan penjelasan cara melaksanakan suatu pekerjaan. | 1. Meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan contoh, instruksi, penjelasan dan petunjuk praktis yang jelas kepada bawahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (PDOL1); 2. Membantu bawahan untuk mempelajari proses, program atau sistem baru (PDOL2); 3. Menggunakan metode lain untuk meyakinkan bahwa orang lain telah memahami penjelasan atau pengarahan (PDOL3). |
| 7. | Mengelola Perubahan: Proaktif beradaptasi mengikuti perubahan | 1. Menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode/proses baru selaras dengan ketentuan yang berlaku tanpa arahan orang lain (MP1); 2. Mengembangkan kemampuan diri untuk menghadapi perubahan (MP2); 3. Cepat dan tanggap dalam menerima perubahan (MP3). |
| 8. | Pengambilan Keputusan: Menganalisis masalah secara mendalam. | 1. Melakukan analisis secara mendalam terhadap informasi yang tersedia dalam mencari solusi (PK1); 2. Mempertimbangkan berbagai alternatif yang ada sebelum membuat kesimpulan (PK2); 3. Membuat keputusan operasional berdasarkan kesimpulan dari berbagai sumber informasi sesuai dengan pedoman yang ada (PK3); |

Penelitian ini dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Donggala dari Januari-Mei 2023. Merujuk pada data dari Sub Bagian Kepegawaian dan Umum Bapenda Kabupaten Donggala, Bapenda Kabupaten Donggala memiliki 114 pegawai yang terdiri dari 56 PNS dan 58 Pegawai honorer. Adapun komposisinya 1 orang JPT (Kepala Badan), 4 Administrator yaitu Sekretaris (1 orang) dan 3 orang kepala Bidang. Masing-masing administrator membawahi 3 Sub Bidang, yang diisi oleh jabatan Pejabat Pengawas. Namun tidak semua Sub bidang memiliki Pejabat pengawas. Total Pejabat Pengawas yang ada adalah sejumlah 6 orang, yaitu yang menjadi bagian dari penelitian ini. Keenam Pejabat Pengawas tersebut antara lain Kepala Sub Bid. Pelayanan dan Konsultasi (**PPs1**), Kepala Sub Bid. Pendataan dan Penilaian PBB-P2 dan BPHTB (**PPs2**), Kepala Sub Bid. Pengolahan Data (**PPs3**), Kepala Sub Bid. Penetapan dan Verifikasi (**PPs4**), Kepala Sub Bid. Penyuluhan dan Keberatan (**PPs5**), dan Kepala Sub Bag. Umum dan Kepegawaian (**PPs6**). Untuk memudahkan dalam penelitian ini akan menggunakan kode PPs 1-6 secara berurutan untuk menyebutkan nama jabatan pengawas tersebut. Wawancara dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan dari peneliti kepada 11 orang Pejabat Pelaksana yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Donggala (lihat Tabel. 2). Adapun jabatan pelaksana jumlahnya mencapai 40 orang. Selain itu terdapat 5 orang PNS dengan jabatan fungsional.

Pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan terstruktur yang telah disiapkan peneliti. Hal ini bertujuan agar proses wawancara

lebih terarah dan fokus terhadap tujuan yang dimaksud sehingga pembicaraan tidak melebar (Moleong, 2000).

Selain itu, penelitian ini juga didukung dengan dokumentasi dari beberapa dokumen terkait seperti data pegawai, prosedur kerja, struktur organisasi, maupun data-data tertulis lainnya Metode dokumentasi merupakan cara yang efisien untuk melengkapi kekurangan dari observasi dan wawancara (Kalean, 2012).

Dalam sebuah penelitian kualitatif, tidak digunakan istilah populasi. Spradley dalam Sugiyono (2011) menyebut istilah “situasi sosial” (*social situation*) yang meliputi tiga elemen yaitu, tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling* sebab peneliti ingin melihat persepsi Pejabat Pelaksana selaku bawahan yang sering berinteraksi secara langsung dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan dalam kurun waktu minimal satu tahun terakhir. *Purposive sampling* merupakan sebuah teknik pengambilan sampel yang memakai pertimbangan khusus berdasarkan kriteria yang dikehendaki guna menentukan jumlah sampel yang akan diteliti (Sugiono, 2018).

Persepsi yang akan diberikan oleh masing-masing Pejabat Pelaksana sebagai Informan Kunci sifatnya beragam yang sangat dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti pengetahuan, cara berpikir, dan harapan. Faktor lainnya yang juga berpengaruh adalah perasaan atau emosi seseorang dalam memberikan evaluasi terhadap sebuah objek. Selain itu, dalam memberikan keterangan dan informasi, informan kunci juga

dibatasi oleh kemampuan komunikasi yang beragam. Sifat subjektif yang terkandung dalam persepsi diakibatkan oleh kemampuan dan kondisi masing-masing individu dalam

menafsirkan suatu objek atau peristiwa yang sama sehingga hasilnya kemungkinan akan beragam. Untuk itu, penelitian dilakukan dengan obeservasi lapangan di saat yang bersamaan.

Tabel 2. Daftar Informan Kunci

| | Inisial | Jabatan | Keterangan |
|-----------|----------------|--|--------------------------------------|
| 1 | AR | Staf Sub Bid. Pelayanan dan Konsultasi | Bidang Pendataan dan Pelayanan |
| 2 | AG | Staf Sub Bid. Pendataan dan Penilaian PBB-P2 dan BPHTB | Bidang Penetapan dan Pengolahan Data |
| 3 | IS | Staf Sub Bid. Pengolahan Data | Bidang Penetapan dan Pengolahan Data |
| 4 | RN | Staf Sub Bid. Pengolahan Data | Bidang Penetapan dan Pengolahan Data |
| 5 | HJ | Staf Sub Bid. Penetapan dan Verifikasi | Bidang Penetapan dan Pengolahan Data |
| 6 | KS | Staf Sub Bid. Penetapan dan Verifikasi | Bidang Penetapan dan Pengolahan Data |
| 7 | LB | Staf Sub Bid. Penetapan dan Verifikasi | Bidang Penetapan dan Pengolahan Data |
| 8 | ST | Staf Sub Bid. Penetapan dan Verifikasi | Bidang Penetapan dan Pengolahan Data |
| 9 | NR | Staf Sub Bid. Penyuluhan dan Keberatan | Bidang Penagihan dan Pengendalian |
| 10 | SB | Staf Sub Bid. Penyuluhan dan Keberatan | Bidang Penagihan dan Pengendalian |
| 11 | AF | Staf Sub Bag. Kepegawaian dan Umum | Sekretaris |

Sumber: diolah peneliti

Data yang telah dihimpun kemudian dianalisis melalui 3 (tiga) tahapan yaitu, reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan (Miles dan Huberman; 1992).

a. Reduksi data

Reduksi data didefinisikan sebagai suatu proses seleksi yang berfokus pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data “mentah” dari catatan lapangan. Reduksi dimulai sejak pengumpulan data, yaitu dengan meringkas, mengkodekan, melacak topik, menulis memo, dan lain-lain, dengan tujuan memisahkan data atau informasi yang tidak relevan, lalu memvalidasi data tersebut. Data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih tajam mengenai hasil pengamatan.

b. Penyajian data

Data yang telah direduksi kemudian menjadi informasi tersusun, kemudian dideskripsikan dalam bentuk teks naratif yang memungkinkan untuk dilakukan penarikan simpulan. Tujuannya untuk menyatukan informasi tersusun tersebut dalam bentuk yang padu dan mudah dimengerti.

c. Penarikan simpulan

Langkah selanjutnya dalam analisis data yaitu penarikan simpulan. Simpulan awal yang dikemukakan masih berupa simpulan sementara yang masih bersifat tentatif, kabur, dan diragukan. Namun akan berubah seiring dengan bertambahnya data dan ditemukannya bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap verifikasi data berikutnya. Peneliti harus menemukan makna dari sudut pandang *key*

information dan bukan penafsiran menurut pandangan peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara 11 informan kunci dengan 6 orang pejabat pengawas yang ada dapat dipetakan masing-masing jawaban sebagaimana berikut.

Integritas (I): pada indikator **I1** menunjukkan bahwa sembilan dari sebelas Pejabat Pelaksana memiliki persepsi bahwa lima Pejabat Pengawas telah berusaha mengingatkan dan mengajak rekan kerja untuk bersikap menurut nilai, norma, dan etika organisasi. Sementara, satu Pejabat Pengawas lainnya dipersepsikan berbeda oleh dua orang *informan*, seperti yang diungkapkan oleh NR dan SB. Perbedaan persepsi antara kedua *informan* terjadi karena perbedaan pengalaman ketika berinteraksi dengan atasan langsung. Menurut SB, selama menjadi bawahan langsung dari Pejabat Pengawas, ia belum pernah mendengar atau melihat Pejabat Pengawas mengajak atau mengingatkannya selaku Pejabat Pelaksana untuk bertindak sesuai dengan etika dan kode etik. Dari observasi di lapangan, diketahui bahwa perilaku mengajak dan mengingatkan tersebut belum diimplementasikan kepada rekan kerja secara menyeluruh.

Pada indikator **I2**, terlihat bahwa sembilan dari sebelas Pejabat Pelaksana memiliki persepsi bahwa lima Pejabat Pengawas telah berusaha secara konsisten untuk menerapkan norma-norma dalam setiap situasi pada unit kerja. Namun, dua orang *informan* memberikan persepsi berbeda terhadap PPs3.

Pada indikator **I3**, seluruh Pejabat Pelaksana memiliki persepsi yang sama yaitu bahwa Pejabat Pengawas dalam memberikan informasi dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan etika organisasi.

Dengan demikian, dari 6 Pejabat Pengawas (PPs), 4 diantaranya memenuhi ketiga indikator perilaku yang diperlukan. Dengan kata lain, 4 PPs telah mampu berperilaku selaras dengan dengan nilai/norma organisasi serta jujur dalam berinteraksi dengan rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan. Sementara, dua Pejabat Pengawas lainnya belum memenuhi salah satu indikator perilaku dikarenakan adanya persepsi berbeda yang dikemukakan oleh Pejabat Pelaksana.

Kerja sama (KS), pada indikator **KS1** diperoleh informasi sepuluh dari sebelas *informan* menyatakan bahwa keenam Pejabat Pengawas turut membantu orang lain dalam penyelesaian tugas guna mendukung sasaran tim. Bahkan salah satu *informan* dari sepuluh orang itu, IS, menyatakan bahwa Pejabat Pengawas-nya juga bersedia membantu penyelesaian tugas di bidang lain dalam unit kerja untuk mencapai sasaran organisasi. Persepsi berbeda terhadap salah satu Pejabat Pengawas yaitu **PPs4** diutarakan oleh ST. Menurutny, Pejabat Pengawas belum membantu dalam penyelesaian tugas, Pejabat Pengawas sebatas memberikan saran terkait pekerjaan yang ia kerjakan.

Persepsi ST berbeda dengan tiga orang *informan* lainnya yang berada di sub bidang Penetapan dan Verifikasi. Setelah dilakukan observasi dan penelusuran lebih jauh, terjadinya

perbedaan persepsi tersebut berkaitan dengan aspek efektif yang dilihat oleh ST selaku Pejabat Pelaksana, yaitu komponen perasaan Pejabat Pelaksana yang menilai objek secara positif maupun negatif. Apabila Pejabat Pelaksana merasa bahwa Pejabat Pengawas belum dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan memiliki persepsi negatif terhadap perilaku Pejabat Pengawas. Dalam observasi peneliti, pada dasarnya Pejabat Pengawas telah membantu pelaksanaan tugas melalui pemberian masukan atau saran terkait pelaksanaan pekerjaan kepada Pejabat Pelaksana.

Pada indikator **KS2**, diketahui bahwa sepuluh dari sebelas *key informan* memiliki persepsi yang sama terhadap keenam Pejabat Pengawas. Menurut mereka, Pejabat Pengawas membagikan informasi yang relevan serta berguna bagi anggota tim. Sementara, satu orang *informan* kunci (SB) menyatakan bahwa terkadang informasi yang diberikan oleh Pejabat Pengawas tidak memberikan manfaat dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Dalam observasi yang dilakukan oleh peneliti, “informasi” yang dimaksudkan oleh SB merupakan kegiatan organisasi yang belum dapat dilaksanakan karena adanya perubahan kebijakan dalam organisasi. Terkait mempertimbangkan masukan dan keahlian anggota dalam tim/kelompok kerja serta kesediaan untuk belajar dari orang lain, sepuluh dari sebelas *informan* memiliki persepsi bahwa keenam Pejabat Pengawas selalu bersedia untuk belajar dari orang lain. Sementara, seorang *informan* SB, tidak dapat memberikan persepsinya. Ketidakmampuan SB dalam

mempersepsikan perilaku Pejabat Pengawas berkaitan dengan *personal effect* yaitu pengalaman akan kondisi lingkungan saat ini, di mana setiap orang akan memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa pada dasarnya seluruh Pejabat Pengawas telah memenuhi indikator perilaku ini.

Pada indikator **KS3**, terlihat bahwa sepuluh dari sebelas Pejabat Pelaksana memiliki persepsi yang sama, yaitu bahwa keenam Pejabat Pengawas dalam menyelesaikan tugas tim, telah membangun sebuah komitmen yang tinggi. Namun, persepsi berbeda kembali diutarakan oleh SB yang menilai bahwa Pejabat Pengawas belum sepenuhnya memiliki komitmen dalam menyelesaikan tugas. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, persepsi negatif yang timbul ini disebabkan oleh aspek efektif yang digunakan Pejabat Pelaksana dalam menilai perilaku Pejabat Pengawas. Apabila Pejabat Pelaksana merasa bahwa Pejabat Pengawas belum dapat memenuhi kebutuhannya, maka ia akan memiliki persepsi negatif terhadap perilaku Pejabat Pengawas. Dalam observasi di lapangan, pengadaan TTS yang belum terealisasi sebagaimana dimaksud oleh SB merupakan kebijakan yang diambil oleh organisasi, sehingga Pejabat Pengawas tidak dapat dikatakan tidak memiliki komitmen dalam menyelesaikan tugas tim.

Komunikasi (K), pada indikator **K1** diperoleh informasi bahwa seluruh *informan* memiliki persepsi yang sama terhadap keenam Pejabat Pengawas yaitu telah menerapkan gaya komunikasi informal kepada rekan kerja untuk meningkatkan hubungan profesional.

Penggunaan gaya komunikasi seperti ini dianggap mampu menambah kedekatan emosional dengan rekan kerja khususnya bawahan, karena bawahan tidak merasa segan untuk mengungkapkan ide dan pandangannya kepada atasan. Meskipun terjalin kedekatan secara emosional dengan atasan, para bawahan tetap merasa hormat kepada atasan serta mampu memposisikan dirinya dalam organisasi.

Pada indikator **K2**, diperoleh beberapa informasi yang menunjukkan bahwa lima dari enam Pejabat Pengawas dianggap mau mendengarkan pihak lain secara aktif, mampu menangkap dan mengartikan pesan dari pihak lain serta memberikan respon yang sesuai. Sementara satu orang Pejabat Pengawas yaitu PPs5 dipersepsikan secara berbeda oleh *informan* NR dan SB.

Dari hasil observasi di lapangan, peneliti menemukan bahwa pada dasarnya Pejabat Pengawas telah mendengarkan pihak lain secara aktif. Mendengarkan lawan bicara secara sungguh-sungguh berarti sepenuhnya fokus pada apa yang sedang dibicarakan dan tidak terpengaruh hal-hal lain. Ketika lawan bicara sedang menyampaikan pesannya, Pejabat Pengawas berusaha untuk tidak menginterupsi dan memberikan kesempatan untuk mendengarkan dengan saksama apa yang diucapkan pihak lain dan mampu membalas dengan respon yang sesuai.

Pada indikator **K3**, hasil wawancara menunjukkan bahwa sembilan *key informan* memiliki persepsi yang sama terhadap keenam Pejabat Pengawas. Pejabat Pengawas dinilai mampu dalam membuat materi presentasi, draft

naskah, laporan, dan lain-lain sesuai arahan pimpinan. Hanya saja, beberapa *informan* belum bisa memberikan persepsi terkait apakah Pejabat Pengawas mampu untuk menyusun sebuah naskah pidato. Di lain sisi, dua orang *informan* yaitu SB dan ST tidak dapat memberikan persepsinya terkait kemampuan Pejabat Pengawas dalam membuat materi presentasi, draft naskah, laporan, dan lain-lain sesuai arahan pimpinan.

Dengan demikian, dapat dilihat bahwa secara umum Pejabat Pengawas dipersepsikan telah menggunakan gaya komunikasi informal dalam meningkatkan hubungan profesional. Pejabat Pengawas juga dinilai mampu dalam menyusun sebuah draf naskah laporan, dll. Hanya saja, khusus kemampuan dalam membuat pidato belum dapat dipersepsikan oleh *informan*.

Orientasi Hasil (OH), pada indikator **OH 1**, berdasarkan observasi di unit kerja, ditemukan bahwa standar prosedur operasional (SOP) belum terinci secara jelas di masing-masing bagian fungsi yang ada. Hanya sebagian yang telah memiliki alur prosedur yang jelas dalam proses bisnis pekerjaan, sehingga pelaksanaan pekerjaan pada fungsi yang belum terinci, masih dijalankan secara normatif. Selanjutnya dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa *informan* memiliki persepsi bahwa keenam Pejabat Pengawas belum berusaha menetapkan standar pribadi yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan organisasi. Sementara satu orang *informan* (SB) tidak dapat memberikan persepsinya terkait apakah Pejabat Pengawas telah menetapkan dan mengupayakan untuk

meraih standar kerja pribadi yang lebih tinggi dari standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Pada Indikator OH2, dapat dijelaskan bahwa metode kerja sangat diperlukan agar mekanisme kerja dapat berjalan efektif dan efisien. Namun, dengan belum terincinya SOP pada setiap bidang menyebabkan beberapa Pejabat Pengawas berusaha menggunakan metode alternatif dalam meningkatkan hasil kerjanya. Dari hasil wawancara diketahui lima dari enam Pejabat Pengawas dipersepsikan oleh *informan* telah berusaha mencari, mencoba metode kerja alternatif untuk meningkatkan kinerjanya. Sementara, satu orang Pejabat Pengawas yaitu **PPs5** dipersepsikan belum menggunakan metode kerja alternatif oleh *informan* NR. Persepsi tersebut dikuatkan oleh rekan *informan* lainnya yang tidak dapat memberikan persepsinya, sebab menurutnya selama ini mereka hanya mencari metode secara mandiri dalam mendukung tugas Pejabat Pengawas.

Pada Indikator OH3, diperoleh informasi yaitu empat dari enam Pejabat Pengawas dipersepsikan oleh *informan* bahwa Pejabat Pengawas belum dapat memberikan contoh terkait penerapan metode kerja yang lebih efektif yang sudah dilakukannya kepada orang-orang di unit kerjanya. Sementara, dua Pejabat Pengawas lainnya dipersepsikan secara beragam oleh Pejabat Pelaksana yang ada dibawahnya. Menurut observasi yang dilakukan oleh peneliti pada unit kerja, metode kerja yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan tidaklah berbeda

dengan metode yang telah digunakan sebelumnya. Perbedaan persepsi Pejabat Pelaksana terhadap dua Pejabat Pengawas tersebut disebabkan karena kekurangpahaman *informan* dalam membedakan antara metode dan trik dalam melaksanakan pekerjaan. Metode lebih berupa pendekatan sistematis dan terstruktur dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sementara trik lebih berfokus pada strategi cerdik atau kreatif untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pejabat Pelaksana memiliki persepsi bahwa Pejabat Pengawas belum dapat memberikan contoh penerapan metode kerja alternatif yang telah dilakukannya kepada orang lain di unit kerja.

Pelayanan Publik (PP), pada indikator PP1, diperoleh informasi bahwa sembilan dari sebelas *informan* menyatakan bahwa lima orang Pejabat Pengawas memiliki kemampuan dalam mengawasi pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan serta mampu menjelaskan kebijakan secara objektif terhadap kebijakan yang diambil. Kemampuan ini penting untuk menjaga transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan publik dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas tersebut. Satu orang *informan* menyatakan persepsi berbeda terkait hal tersebut atas satu Pejabat Pengawas lainnya yaitu PPs6. Menurutnya, Pejabat Pengawas tidak selalu dapat menjelaskan kebijakan yang diambil oleh pimpinan. Sementara satu orang *informan* menyatakan tidak dapat memberikan persepinya atas kemampuan Pejabat Pengawas dalam menyelia dan menjelaskan kebijakan secara objektif.

Pada indikator PP2, Indikator perilaku ini menunjukkan pentingnya seorang Pejabat Pengawas agar proaktif mencari informasi terkait kebutuhan pemangku kepentingan. Untuk itu, Pejabat Pengawas harus secara aktif mencari, mengumpulkan, dan memperoleh informasi yang relevan dengan tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik yang mereka jalankan, serta menanggapi dengan cepat dan efektif terhadap kebutuhan dan permintaan pemangku kepentingan agar dapat memberikan pelayanan yang efisien dan memuaskan. Pemangku kepentingan dapat meliputi masyarakat, organisasi, atau pihak lain yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, *informan* mempersepsikan tiga orang Pejabat Pengawas telah secara aktif dalam berusaha mengenali kebutuhan pemangku kepentingan dengan mencari informasi yang dibutuhkan agar pelaksanaan tugas lebih cepat dan tanggap. Di sisi lain, dua orang Pejabat Pengawas dipersepsikan berbeda oleh *informan* yaitu PPs3 dan PPs4. Sementara, satu *informan* lainnya menyatakan informasi tersebut didapatkan oleh PPs2 secara tidak langsung dari pemangku kepentingan dikarenakan sifat pekerjaan. Dari pengamatan peneliti di unit kerja, pada dasarnya secara umum para Pejabat Pengawas telah aktif mencari informasi terkait kebutuhan para pemangku kepentingan. Perbedaan persepsi yang ada di antara para *informan* sebenarnya tidak terlalu signifikan

Pada Indikator, PP3, didapatkan hasil bahwa tiga orang Pejabat Pengawas yang terdiri atas PPs3, PPs4 dan PPs5 dipersepsikan mampu mengidentifikasi dan menggunakan kebiasaan,

tata cara, atau situasi yang ada guna menarik perhatian pemangku kepentingan terkait. Sementara, satu orang Pejabat Pengawas yaitu PPs6, dipersepsikan belum dapat mengidentifikasi dan menggunakan kebiasaan, tata cara, atau situasi yang ada guna menarik perhatian pemangku kepentingan terkait. Dengan demikian, pada kompetensi pelayanan publik, tiga dari enam Pejabat Pengawas dipersepsikan telah memenuhi ketiga indikator perilaku, dua Pejabat Pengawas belum memenuhi dua indikator perilaku, dan satu Pejabat Pengawas lainnya hanya memenuhi satu indikator. Dengan demikian dapat ditarik simpulan bahwa secara umum Pejabat Pelaksana memiliki persepsi bahwa sebagian Pejabat Pengawas belum memiliki kapasitas untuk memenuhi kompetensi manajerial pada indikator pelayanan publik.

Pengembangan Diri dan Orang lain (PDOL), pada indikator PPDOL1, hasil wawancara menunjukkan bahwa seluruh *key informan* memiliki persepsi yang sama yaitu bahwa keenam Pejabat Pengawas telah berusaha meningkatkan kemampuan bawahannya melalui pemberian penjelasan, contoh, serta petunjuk praktis yang jelas agar bawahan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Untuk indikator PPDOL2, menunjukkan hal yang sama bahwa seluruh *informan* memiliki persepsi yang sama yaitu keenam Pejabat Pengawas selalu bersedia membantu bawahan untuk mempelajari proses, program, atau sistem yang baru.

Sementara itu pada indikator PPDOL3 sepuluh dari sebelas *informan* memiliki persepsi

yang sama yaitu bahwa keenam Pejabat Pengawas akan menggunakan metode lain apabila pihak lain belum dapat memahami sebuah pengarahan atau penjelasan hingga ia benar-benar yakin bahwa pesan telah dipahami dengan baik. Sementara satu orang *informan* memberikan persepsi bahwa ia kurang mengetahui atau belum pernah melihat Pejabat Pengawas berusaha untuk meyakinkan orang lain mengerti akan sebuah penjelasan dengan menggunakan metode lain.

Berkenaan dengan itu, dapat disimpulkan bahwa secara umum *informan* memiliki persepsi bahwa seluruh Pejabat Pengawas telah memenuhi indikator pengembangan diri dan orang lain.

Menelola Perubahan (MP), pada indikator MP1 dua dari enam Pejabat Pengawas yaitu PPs2 dan PPs3 dipersepsikan mampu menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode/proses baru selaras dengan ketentuan yang berlaku tanpa arahan orang lain. Sementara, empat Pejabat Pengawas lainnya dipersepsikan masih membutuhkan arahan dari orang lain dalam menyesuaikan cara kerja lama dengan menerapkan metode/proses baru selaras dengan ketentuan yang berlaku.

Untuk indikator MP2, diketahui bahwa seluruh *informan* memiliki persepsi bahwa keenam Pejabat Pengawas berusaha mengembangkan kemampuan diri dalam menghadapi perubahan dan memiliki semangat untuk terus belajar.

Sementara itu, untuk indikator MP3, dari hasil wawancara ditemukan bahwa tiga dari enam Pejabat Pengawas diantaranya PPs1, PPs2 dan

PPs3, dipersepsikan memiliki kemampuan yang cepat dan tanggap dalam menerima perubahan. Sementara tiga Pejabat Pengawas lainnya PPS4, PPs5 dan PPs6 dipersepsikan belum bisa secara cepat dan tanggap dalam menerima perubahan.

Berkenaan dengan itu, dapat dilihat Pejabat Pelaksana memiliki persepsi bahwa dua Pejabat Pengawas telah memenuhi ketiga indikator perilaku, satu Pejabat Pengawas belum memenuhi satu indikator perilaku, dan tiga Pejabat Pengawas lainnya belum memenuhi dua indikator perilaku. Dengan demikian, dapat disimpulkan Pejabat Pelaksana memiliki persepsi bahwa hanya dua dari enam Pejabat Pengawas yang telah memenuhi indikator mengelola perubahan pada level dua kompetensi manajerial ASN.

Pengambilan Keputusan (PK), Untuk Indikator PK1, berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa tiga dari enam Pejabat Pengawas dipersepsikan telah melakukan analisis secara mendalam terhadap informasi yang tersedia dalam upaya mencari solusi. Dua dari enam Pejabat Pengawas dipersepsikan secara berbeda oleh informan. Sementara, satu Pejabat Pengawas lainnya tidak dapat dipersepsikan oleh informan. Jika peneliti membandingkan dengan pengamatan di lapangan, dalam mencari sebuah solusi dari sebuah permasalahan, pada dasarnya Pejabat Pengawas yang ada di Bapenda Kabupaten Donggala telah melakukan analisis terhadap informasi-informasi yang tersedia.

Untuk Indikator PK2, Hasil wawancara menunjukkan bahwa sepuluh dari sebelas *informan* memiliki persepsi yang sama terhadap enam Pejabat Pengawas yaitu bahwa sebelum membuat simpulan, Pejabat Pengawas terlebih

dahulu mempertimbangkan berbagai alternatif yang ada. Sementara Satu orang informan tidak dapat membuat persepsi terkait indikator perilaku Pejabat Pengawas.

Pada Indikator PK3, diperoleh informasi bahwa *informan* mempunyai persepsi yang sama kepada empat dari enam Pejabat Pengawas yaitu PPs1, PPs2, PPs3, dan PPs5 dinilai mampu membuat sebuah keputusan operasional berdasarkan simpulan dari berbagai sumber informasi sesuai dengan pedoman yang ada. PPs4 mendapatkan persepsi yang berbeda-beda dari Pejabat Pelaksana di bawahnya yang menjadi informan. Dari hasil observasi peneliti pada unit kerja, apabila peneliti membandingkan dengan pengamatan di lapangan, Pejabat Pengawas tersebut di atas mampu mengambil sebuah keputusan operasional di tingkat bawah, misalnya keputusan untuk menetapkan jadwal verifikasi objek pajak.

Sementara, PPs6 dipersepsikan belum cukup mampu mengambil keputusan operasional berdasarkan simpulan dari berbagai sumber informasi berdasarkan pedoman yang ada.

Jika merujuk pada hasil wawancara maka terdapat lima dari enam Pejabat Pengawas dipersepsikan telah memenuhi seluruh indikator perilaku pada kompetensi pengambilan keputusan, dan satu Pejabat Pengawas belum memenuhi satu indikator perilaku. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum Pejabat Pelaksana memiliki persepsi sebagian besar Pejabat Pengawas telah memenuhi indikator kompetensi pengambilan keputusan.

SIMPULAN

KOMPETENSI MANAJERIAL PEJABAT PENGAWAS DALAM PERSPEKTIF PEJABAT PELAKSANA DI
BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN DONGGALA

(Vivi Indra Amelia Nasution, Mieke Arianthi, Ridho Harta)

Bila dilihat dari jumlah SDM Aparatur yang ada di Bapenda Kabupaten Donggala, Jabatan Pelaksana memiliki jumlah terbanyak dalam komposisi Pegawai Negeri Sipil yang ada. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menduduki Jabatan Pengawas merupakan pemegang kendali dalam menjaga kualitas pelaksanaan tugas Jabatan Pelaksana di unit kerja serta memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. Oleh karena itu, kemampuan manajerial Pejabat Pengawas menjadi sangat penting untuk mengelola tim kerja dan sumber daya yang ada. Hasil penelitian terhadap kompetensi manajerial Pejabat Pengawas berdasarkan persepsi Pejabat Pelaksana diharapkan dapat menggambarkan kemampuan Pejabat Pengawas dari sudut pandang Pejabat Pelaksana di unit kerja.

Berdasarkan persepsi Pejabat Pelaksana pada setiap indikator menunjukkan bahwa kelemahan dalam kompetensi manajerial Pejabat Pengawas yang paling besar adalah orientasi pada hasil, di mana seluruh Pejabat Pengawas belum dapat memenuhi indikator perilaku yang dibutuhkan. Bila dikaitkan dengan evaluasi rencana strategis (renstra) Bapenda, hal ini bisa jadi merupakan salah satu faktor yang berkontribusi dalam kurangnya pencapaian target organisasi.

Selanjutnya, Pejabat Pengawas juga dipersepsikan belum memiliki kemampuan mengelola perubahan yang mumpuni. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian di mana hanya dua dari enam Pejabat Pengawas yang dapat memenuhi indikator mengelola perubahan. Jika

seorang Pejabat Pengawas tidak memiliki kemampuan mengelola perubahan, mereka mungkin akan menghadapi kesulitan dalam menghadapi perubahan, sehingga sulit dalam berinovasi dan berkembang mengikuti perubahan.

Sebagian atau tiga dari enam Pejabat Pengawas dipersepsikan belum memiliki kemampuan dalam pelayanan publik secara maksimal. Kemampuan dalam pelayanan publik merupakan kemampuan untuk memahami kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan dalam rangka memberikan pelayanan yang berkualitas. Apabila seorang Pejabat Pengawas kurang memiliki kompetensi ini, pelayanan yang diberikan mungkin tidak sesuai harapan, kurang efektif atau bahkan tidak responsif terhadap kebutuhan para pemangku kepentingan.

Kompetensi manajerial Pejabat Pengawas dalam indikator integritas dipersepsikan cukup baik, terlihat dari empat dari enam Pejabat Pengawas memenuhi seluruh indikator perilaku, sedangkan dua Pejabat Pengawas lainnya, memenuhi dua dari tiga indikator perilaku yang disyaratkan. Integritas berhubungan erat dengan kepatuhan terhadap etika dan moralitas dalam pelaksanaan tugas, sehingga ASN diharapkan mampu menjaga standar etika organisasi, nilai dan norma dalam tindakan dan keputusan mereka.

Kemampuan pengambilan keputusan Pejabat Pengawas secara umum dipersepsikan baik, di mana hanya satu Pejabat Pengawas yang belum memenuhi satu indikator perilaku. Di level dua kompetensi manajerial, Pejabat Pengawas harus memiliki kemampuan menganalisis masalah

secara mendalam. Dengan kemampuan ini, diharapkan Pejabat Pengawas dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memastikan pemahaman yang komprehensif tentang permasalahan yang dihadapi dan mengoptimalkan solusi yang diusulkan.

Kemampuan Pejabat Pengawas dalam komunikasi, kerja sama, serta pengembangan diri

dan orang lain dipersepsikan sangat baik oleh Pejabat Pelaksana. Secara keseluruhan, hasil persepsi Pejabat Pelaksana terhadap delapan indikator kompetensi manajerial Pejabat Pengawas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Persepsi Pejabat Pelaksana tentang Kompetensi Manajerial Pejabat Pengawas berdasarkan masing-masing Indikator.

| Jabatan Pengawas | Integritas (I) | | | Kerja Sama (KS) | | | Komunikasi (K) | | | Orientasi Hasil (OH) | | | Pelayanan Publik (PP) | | | Pengembangan Diri dan Orang lain (PDOL) | | | Mengelola Perubahan (MP) | | | Pengambilan Keputusan (PK) | | |
|------------------|----------------|----|---|-----------------|------|------|----------------|----|----|----------------------|-----|-----|-----------------------|-----|-----|---|--------|--------|--------------------------|-----|-----|----------------------------|-----|-----|
| | I1 | I2 | I | K S1 | K S2 | KS 3 | K1 | K2 | K3 | OH1 | OH2 | OH3 | PP1 | PP2 | PP3 | PDO L1 | PDO L2 | PDO L3 | MP1 | MP2 | MP3 | PK1 | PK2 | PK3 |
| PPs1 | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | O | √ | O | √ | √ | O | √ | √ | √ | o | √ | √ | √ | √ | √ |
| PPs2 | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | O | √ | O | √ | √ | O | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| PPs3 | √ | X | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | O | √ | O | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| PPs4 | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | O | √ | O | √ | √ | √ | √ | √ | √ | O | √ | O | √ | √ | √ |
| PPs5 | X | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | O | O | O | √ | √ | √ | √ | √ | √ | O | √ | O | √ | √ | √ |
| PPs6 | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | O | √ | O | O | √ | O | √ | √ | √ | O | √ | O | √ | √ | O |

Keterangan :

Indikator disingkat dengan inisial Kompetensi :

tanda √ : memenuhi indikator

tanda x: tidak memenuhi

tanda O: Tidak dapat berkomentar (*no comment*)

Tabel 5. Rekap Persepsi Pejabat Pelaksana tentang Kompetensi Manajerial Pejabat Pengawas menurut Indikator Kompetensi Manajerial sesuai Permenpan-RB 38/2017

| No | Pengawas | Integritas | Komunikasi | Kerja sama | Orientasi pada hasil | Pelayanan publik | Pengembangan Diri dan orang lain | Mengelola perubahan | Pengambilan Keputusan |
|----|--|------------|------------|------------|----------------------|------------------|----------------------------------|---------------------|-----------------------|
| 1 | PPs1: Kepala Sub Bid.Pelayanan dan Konsultasi | *** | *** | *** | * | ** | *** | ** | *** |
| 2 | PPs2: Kepala Sub Bid.Pendataan dan Penilaian PBB-P2 dan BPHTB | *** | *** | *** | * | ** | *** | *** | *** |
| 3 | PPs3: Kepala. Sub Bid.Pengolahan Data | ** | *** | *** | * | *** | *** | *** | *** |
| 4 | PPs3: Kepala Sub Bid.Penetapan dan Verifikasi | *** | *** | *** | ** | *** | *** | * | *** |
| 5 | PPs 4 Kepala Sub Bid.Penyuluhan dan Keberatan | ** | *** | *** | - | *** | *** | * | *** |
| 6 | PPs6: Kepala Sub Bag.ka dan Kepegawaian | *** | *** | *** | * | * | *** | * | ** |

Keterangan: * memenuhi satu indikator perilaku *** memenuhi tiga indikator perilaku
 ** memenuhi dua indikator perilaku - tidak memenuhi indikator peril

Sumber: Olah data oleh peneliti

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terimakasih Pada informan kunci yaitu 11 Pejabat pelaksana, Pejabat Pengawas juga Bapenda Kabupaten Donggala. Selain itu, juga mengucapkan terimakasih pada Program studi Administrasi Publik, FHISIP Universitas Terbuka yang mendorong publikasi ini ada, karena menjadi bagian dari tugas Mata Kuliah Karya Ilmiah. Terakhir pada BKN yang telah memfasilitasi dan memberi kesempatan pada peneliti menyelesaikan studi pada jenjang sarjana.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Mid. (2020). Kompetensi Manajerial Jabatan Administrasi Pegawai Negeri Sipil: Masalah dan Prospek Kebijakan. *Jurnal Kewidyaiswaraan*. Volume 5 / No. 1 / 2020
- Edy Sutrisno. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Dingelstad, J., Borst, R. T., & Meijer, A. (2022). Hybrid Data Competencies for Municipal Civil Servants: An Empirical Analysis of the Required Competencies for Data-Driven Decision-Making. *Public Personnel Management*, 51(4), 458–490. <https://doi.org/10.1177/00910260221111744>
- Kruyen, Peter M. & Marieke Van Genugten. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies, *Public Management Review*, 22:1, 118-140, DOI: 10.1080/14719037.2019.1638442
- Loshytskyi, M. V., FRANTSUZ-YAKOVETS, A., Kovalchuk, A. T., Kovalchuk, T. T., & Uvarov, V. H. (2019). Competence of civil servants in the structure of power delegation of the public administration system. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 10(8), 2407-2416. doi:[https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8\(46\).19](https://doi.org/10.14505/jarle.v10.8(46).19)
- Mohd Noor, K. B., & Dola K. (2009). Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*. Vol. 4, No. 4
- Ou, Q. (2017). A Brief Introduction to Perception. *Studies in Literature and Language*, 15 (4), 18-28. Available from: <http://www.cscanada.net/index.php/sll/article/view/10055> DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/10055>
- Rofiatun & Masluri. (2011). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi pada Dinas-Dinas Di Kabupaten Kudus. *Jurnal Analisis Manajemen*. Volume 5 No.1
- Setiadiputra, Raden Yudhy Pradityo. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah, *Jurnal SAWALA*, Vol 5 No 1 April 2017, 16-22p-ISSN 2302-2231, e-ISSN 2598-4039
- Kruyen, Peter M. & Marieke Van Genugten. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies, *Public Management Review*, 22:1, 118-140, DOI: 10.1080/14719037.2019.1638442
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol.4 No.1
- Tandelilin, E. (2005). Employee empowerment based on competency. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol.3 No.1.
- Arikunto, S. (2002). Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2016). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Asrori, Mohammad. (2009). Psikologi Pembelajaran. Bandung: CV Wacana Prima.
- Atmoko, Tjipto. (2011). Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Universitas Padjajaran. Bandung
- Benjamin Bukit, Tasman Malusa, A. R. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Zahir Publishing

- Emzir. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers
- Herawati, Y. (2019). *Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah Tahun 2018*. Simplex
- Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Irwanto. (2002). *Psikologi Umum, Buku PANDUAN mahasiswa*. Jakarta: PT Prehallindo
- Leavitt Harold J. (1978). *Psikologi Manajemen*. edisi ke empat alih bahasa oleh Musclichah Zarkasi. Jakarta: Erlangga.
- Lexy J. Moleong. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Lexy. J. Moleong. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Miftha Thoha, (2005) *Laporan Akhir Manajemen PNS dan Rightsizing di Indonesia*. Kerjasama DEPDAGR-JICA-MAPnUGM
- Miles, M. B. & Huberman, M. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia
- Ruky, Achmad S. (2009). *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. Inc.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2002) *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- The Liang Gie, Djohermansyah Djohan, Milwan. (2016). *Materi pokok etika administrasi pemerintahan.. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, Cet.6; Ed.3*
- Thoha, Miftah. (2005) *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Walgito, Bimo. (2004). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset
- Wibowo. (2007). *Sistem Manajemen Kinerja*, (akarta: Gramedia
- Wijiono, S. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Yaumi, Muhammad. (2016). *Pendidikan Karakter: Landasan, Pilar, dan Implementasi*. Jakarta: Prenamedia Group
- Pratama, A.G. (2009). *Kontribusi kesejahteraan subjektif pada religiusitas Islam, persepsi tentang penyakit, dan perilaku menjaga kesehatan diri dalam model perilaku memelihara kesehatan: Suatu upaya menemukan model perilaku memelihara kesehatan dengan taraf kecocokan optimal pada penderita HIV+*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Elisa Ariyanti. (2005). *Pengembangan pemanfaatan Polder kota lama semarang sebagai ruang publik yang rekreatif berdasarkan persepsi masyarakat dan pemerintah*. Tesis. Jurusan Perencanaan Wilayah dan Kota. Universitas Diponogoro
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Bupati Donggala Nomor 125 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Badan Daerah sebagaimana diubah dalam Peraturan Bupati Nomor 26 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Nomor 125 Tahun 2016 tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi Badan Daerah



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license