

Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau

Shinta Putri Raudha¹ Lilis Suriani²

Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Islam Riau, Jl. Kaharuddin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia
e-mail: shintaputriraudha@student.uir.ac.id

Abstract

This research is motivated by the importance of apparatus performance in supporting the effectiveness of bureaucratic governance and optimizing regional revenue in the era of bureaucratic reform. This study aims to analyze employee performance at the Secretariat of the Regional Revenue Agency (BAPENDA) of Riau Province through indicators of quantity, quality, and timeliness. The literature review is based on the performance management theory by Dharma (2010). The research method employed is descriptive quantitative. Primary data were collected through questionnaires measured using a Likert scale administered to 35 respondents, further strengthened by interviews, field observations, and documentation. Research findings indicate that overall employee performance is in the "Fairly Good" category with an average score of 222. Although the aspects of quantity and quality are considered adequate, the results reveal constraints such as low independent initiative, delays in document distribution, and limited proficiency in digital technology and archival management. In conclusion, while administrative targets have been achieved, improvements in technological competence and the strengthening of work discipline are necessary to optimize public services within the Secretariat of BAPENDA Riau Province.

KeyWords : Performance, Employee.

Abstrak

Penelitian ini dilatar belakangi oleh pentingnya kinerja aparatur dalam mendukung efektivitas tata kelola birokrasi dan optimalisasi pendapatan daerah di era reformasi birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai pada Sekretariat Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau melalui indikator kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Kajian pustaka berpijak pada teori manajemen kinerja menurut Dharma (2010). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang diukur dengan skala Likert terhadap 35 responden, serta diperkuat dengan hasil wawancara, observasi lapangan, dan dokumentasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai berada pada kategori "Cukup Baik" dengan skor rata-rata sebesar 222. Meskipun aspek kuantitas dan kualitas dinilai cukup memadai, hasil penelitian mengungkap adanya hambatan berupa rendahnya inisiatif mandiri, keterlambatan distribusi dokumen, serta keterbatasan penguasaan teknologi digital dan tata kelola arsip. Kesimpulannya, meskipun target administratif telah tercapai, diperlukan peningkatan kompetensi teknologi dan penguatan disiplin kerja untuk mengoptimalkan pelayanan publik di lingkungan Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau.

Kata Kunci: Kinerja, Pegawai.

Pendahuluan

Seiring dengan laju perkembangan zaman, pemerintah dituntut untuk terus melakukan pembaruan dalam mengelola urusan-urusan pemerintahan yang semakin kompleks. Setiap lembaga atau instansi publik diharapkan mampu melaksanakan program-program kerjanya secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal. Keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut sangat bergantung pada sejauh mana instansi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas kinerja pegawainya secara menyeluruh.

Salah satu aspek krusial dalam upaya mencapai efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi sebagai suatu sistem yang kompleks memerlukan pengelolaan sumber daya manusia secara terencana dan profesional agar tujuan kelembagaan dapat tercapai dengan baik. Di era kompetitif saat ini, baik sektor swasta maupun sektor publik, termasuk lembaga pemerintahan, dituntut untuk memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Aparatur sipil negara tidak hanya berperan sebagai pelaksana administratif, melainkan juga harus mampu menjadi agen perubahan yang responsif terhadap dinamika sosial dan pembangunan daerah.

Kinerja pegawai merupakan fondasi utama dalam pencapaian tujuan organisasi, terutama dalam sektor pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik. Pemerintah sebagai institusi publik dituntut tidak hanya bekerja secara administratif, tetapi juga harus menunjukkan hasil yang nyata melalui kinerja aparatur sipil negara yang profesional dan bertanggung jawab. Dalam manajemen pemerintahan modern, kinerja tidak lagi hanya diukur dari kehadiran dan kepatuhan terhadap prosedur, melainkan juga dari efektivitas dan efisiensi dalam melayani kepentingan publik. Menurut Mangkunegara (2011) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dalam konteks pemerintahan daerah, kinerja pegawai menjadi semakin strategis karena berkaitan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat dan capaian pembangunan daerah. Aparatur pemerintah daerah tidak hanya dituntut untuk bekerja sesuai aturan, tetapi juga harus mampu menunjukkan capaian kinerja yang terukur, terarah, dan dapat dipertanggungjawabkan. Peningkatan kualitas pelayanan publik, efektivitas program pembangunan, dan pengelolaan keuangan daerah yang transparan tidak mungkin tercapai tanpa dukungan aparatur yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam terhadap kinerja pegawai pada lembaga-lembaga strategis seperti BAPENDA, yang memegang peranan penting dalam pengelolaan dan optimalisasi pendapatan daerah.

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) merupakan perangkat daerah yang dibentuk untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah dalam bidang pengelolaan pendapatan daerah. Keberadaan BAPENDA memiliki peran strategis karena bertanggung jawab dalam merancang, melaksanakan, dan mengawasi kebijakan pendapatan asli daerah (PAD) yang menjadi sumber pembiayaan utama pembangunan di tingkat daerah. Dalam praktiknya, BAPENDA menjalankan fungsi penting sebagai pelaksana teknis pengelolaan pendapatan yang berasal dari pajak daerah, retribusi daerah, dan lain-lain penerimaan yang sah.

Tabel 1.2 Identifikasi Permasalahan Kinerja Pegawai Berdasarkan Unit Kerja di Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau

No	Uraian Permasalahan	Jabatan	Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang Diintervensi	Rencana Hasil Kerja	Realisasi	Target
1	2	3	4	5	6	7
1.	Belum optimalnya pemanfaatan data untuk keperluan perencanaan kinerja	Sekretariat / Pengelola Data dan Informasi	Meningkatnya Kualitas Perencanaan dan Penganggaran	Terkumpulnya data perencanaan yang sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku	77%	100%
2.	Belum Optimalnya Proses Administrasi Surat Masuk yang di Terima dan Surat Keluar yang di Keluarkan	Sekretariat / Penelaah Teknis Kebijakan	Membuat Laporan Pelaksanaan Tugas Bagian Sekretariat	Mengevaluasi pelaksanaan penataan dokumen penerimaan, pengeluaran dan pertanggung jawaban anggaran	78%	100%
3.	Belum Optimalnya Tingkat Capaian Kinerja Pegawai dalam Proses	Sekretariat / Arsiparis Ahli Muda	Melakukan Kordinasi keunit kerja terkait kebutuhan pelayanan	Melakukan penataan dan penyimpanan arsip statis	50%	100%

No	Uraian Permasalahan	Jabatan	Rencana Hasil Kerja Pimpinan yang Diintervensi	Rencana Hasil Kerja	Realisasi	Target
1	2	3	4	5	6	7
	Pengarsipan Surat menyurat		Adm Kantor			
4.	Belum Optimalnya Kordinasi Internal Seperti Rapat Bulanan Membahas Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal.	Sekretariat / Penelaah Teknis Kebijakan	Meningkatkan Kualitas Pelaporan Kinerja Indikator (Nilai SAKIP)	Terlaksanaan yang evaluasi kinerja berdasarkan permasalahan perencanaan dilingkup Badan Pendapatan Daerah dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	65%	100%

Sumber: Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) & Evaluasi Kinerja Pegawai Pendekatan Hasil Kerja Kuantitatif Bagi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional Periode Penilaian 1 Januari sd 31 Desember 2024.

Dari masalah yang muncul di lingkup Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau, maka hal itu menjadi perhatian penting dalam analisis kinerja pegawai. Untuk menilai sejauh mana kinerja pegawai Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau dapat dikatakan efektif, penelitian ini menggunakan indikator kinerja pegawai sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2016), yang meliputi:

- 1) Kualitas kerja: beberapa laporan dan pengarsipan dokumen belum rapi dan lengkap, sehingga kualitas pekerjaan belum sepenuhnya sesuai standar.
- 2) Kuantitas kerja: jumlah hasil pekerjaan yang diselesaikan pegawai dalam periode tertentu sesuai target kinerja yang diharapkan. pencapaian pekerjaan belum maksimal, misalnya data perencanaan terkumpul 77% dan dokumen surat masuk/keluar terealisasi 78% dari target.

- 3) Ketepatan waktu: kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu yang telah ditetapkan, sekaligus mencerminkan disiplin dan tanggung jawab. Observasi menunjukkan beberapa pekerjaan terlambat diselesaikan, seperti pengarsipan baru 50% dan rapat koordinasi bulanan tidak selalu tepat waktu, menunjukkan disiplin dan kerja sama perlu ditingkatkan.

Berdasarkan fenomena di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau masih perlu ditingkatkan melalui pembenahan dalam aspek kualitas kerja, disiplin, serta koordinasi internal. Diperlukan upaya penguatan sistem administrasi berbasis digital, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan penerapan manajemen kinerja yang terukur agar seluruh pegawai dapat berkontribusi maksimal terhadap efektivitas pelayanan publik dan akuntabilitas kinerja lembaga. Maka penulis menetapkan tujuan penelitian ini yaitu :

- a. Untuk menganalisis Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau.
- b. Untuk Mengetahui Hambatan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau.

Tinjauan Pustaka

Konsep Administrasi

Menurut Sondang P. Siagian (2001: 2), administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam pandangan ini, administrasi memiliki unsur rasionalitas, artinya segala tindakan dalam proses administrasi dilakukan secara terencana, teratur, dan berlandaskan pertimbangan logis. Dengan demikian, administrasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga melibatkan perencanaan strategis agar organisasi berjalan secara sistematis.

Konsep Administrasi Publik

Menurut Miftah Thoha (2004: 12), administrasi adalah proses kerja sama antarindividu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif. Definisi ini menekankan bahwa administrasi bukan sekadar rutinitas birokratis, melainkan sebuah proses strategis yang mendasari kegiatan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta.

Konsep Organisasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011:120) organisasi adalah “suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu”. Definisi ini menegaskan bahwa organisasi bukan sekadar kumpulan orang, melainkan memiliki struktur resmi, koordinasi yang jelas, dan orientasi pada tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Konsep Organisasi Publik

Menurut Rasyid (2018: 13), organisasi merupakan wadah yang digunakan oleh kelompok orang yang memiliki struktur dan sistem kerja tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang dirumuskan secara kolektif. Dalam organisasi terdapat hierarki dan pembagian tugas yang jelas, sehingga setiap bagian memiliki peran strategis yang saling melengkapi sehingga pada akhirnya membantu terciptanya koordinasi yang efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Konsep Manajemen

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2021: 4), manajemen adalah proses mengoordinasikan dan mengawasi kegiatan kerja orang lain agar aktivitas tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Definisi ini menekankan dua aspek penting efisiensi, yaitu melakukan pekerjaan dengan penggunaan sumber daya minimum, dan efektivitas, yaitu melakukan hal yang tepat untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, manajemen bukan hanya sekadar mengatur pekerjaan orang lain, tetapi juga memastikan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan organisasi, baik di sektor bisnis maupun publik.

Konsep Manajemen Publik

Menurut Konrad Raczkowski (2016) dalam buku *Public Management: Theory and Practice* menyatakan bahwa manajemen publik merupakan pengembangan manajemen dalam konteks negara atau lembaga publik yang mencakup aspek-aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas sumber daya publik agar penyelenggaraan tugas-tugas negara atau pelayanan masyarakat dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif. Definisi ini menekankan bahwa manajemen publik harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi publik yang sering kali berinteraksi dengan lingkungan politik, hukum, dan sosial yang kompleks.

Konsep Kinerja

Menurut Mahsun (2013), kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang telah dituangkan dalam dokumen perencanaan strategis (strategic planning). Kinerja menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan kegiatan organisasi mampu mencapai arah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mahsun (2014) menjelaskan bahwa dalam mengukur kinerja, terdapat beberapa elemen pokok yang harus diperhatikan, yaitu: menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi; merumuskan indikator dan ukuran kinerja; mengukur tingkat ketercapaian sasaran; serta melakukan evaluasi kinerja yang meliputi feedback, penilaian kemajuan organisasi, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, serta aspek akuntabilitas.

Konsep Pegawai

Menurut Mangkunegara (2011: 67), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini mencerminkan tingkat produktivitas individu dalam menjalankan kewajiban organisasionalnya.

Menurut Gomes (2003: 135), kinerja pegawai diartikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kinerja ini dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas pegawai.

Metode

Jenis penelitian ini adalah tipe deskriptif dengan metode kuantitatif, yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran secara sistematis mengenai kinerja pegawai pada Sekretariat Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau. Penelitian ini diarahkan untuk menjelaskan secara faktual kondisi kinerja pegawai yang ada, serta menganalisis faktor - faktor yang memengaruhinya. Dengan pendekatan ini, peneliti tidak hanya menyajikan data, tetapi juga mencoba menjelaskan variabel-variabel yang berhubungan langsung dengan efektivitas dan produktivitas pegawai di lingkungan BAPENDA Provinsi Riau.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian sekaligus juga pembahasan mengenai dari tanggapan Responden Penelitian tentang Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau. Untuk pembahasan yang lebih jelas mengenai hasil dan pembahasan penelitian dapat dilihat seperti berikut :

Tabel Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Badan Pendapatan Daerah Provinsi Riau

No.	Indikator	Kategori Penilaian			Jumlah	Kategori
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik		
1	Kuantitas	78	106	26	210	Cukup Baik
2	Kualitas	42	162	5	209	Cukup Baik
3	Ketepatan waktu	114	132	1	247	Baik
Jumlah		666				
Rata-rata		222				
Kategori		Cukup Baik				

Sumber : Olahan Penelitian, 2026

Berdasarkan data yang dituangkan pada tabel diatas dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau sudah berada pada kriteria penilaian dengan kategori cukup baik yakni pada rentang 176-247 dengan penilaian yang diperoleh sebesar 222. Hasil ini diperoleh dari tanggapan responden atas 3 indikator yang ditetapkan dalam pengukuran kinerja yakni kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

Hasil ini menggambarkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau sudah Cukup Baik. Di mana terdapat pada total keseluruhan responden sebanyak 234 orang yang menyatakan baik dari 3 indikator item pertanyaan terhadap program kerja yang telah direncanakan Sekretariat, jumlah pekerja yang dapat diselesaikan sesuai target organisasi, kemampuan menyelesaikan tugas dalam periode tertentu sesuai beban tugas, pencapaian volume kerja sesuai beban organisasi, ketentuan kerja dan kesesuaian hasil kerja dengan standar operasional prosedur (SOP), tingkat kesalahan kerja, output kerja yang memuaskan, pegawai hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja, pegawai menyelesaikan tugas sesuai deadline, pegawai mampu mengatur waktu secara efektif.

Terdapat sebanyak 400 orang responden hasil total keseluruhan yang menyatakan cukup baik dari 3 indikator item pertanyaan terhadap program kerja yang telah direncanakan sekretariat, jumlah pekerja yang dapat diselesaikan sesuai target organisasi, kemampuan menyelesaikan tugas dalam periode tertentu sesuai beban tugas, pencapaian volume kerja sesuai beban organisasi, ketentuan kerja dan kesesuaian hasil kerja dengan standar operasional prosedur (SOP), tingkat kesalahan kerja, output kerja yang memuaskan, pegawai hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja, pegawai menyelesaikan tugas sesuai deadline, pegawai mampu mengatur waktu secara efektif.

Kemudian hanya terdapat 32 orang responden hasil total keseluruhan yang menyatakan cukup baik dari 3 indikator item pertanyaan terhadap program kerja yang telah direncanakan Sekretariat, jumlah pekerja yang dapat diselesaikan sesuai target organisasi, kemampuan menyelesaikan tugas dalam periode tertentu sesuai beban tugas, pencapaian volume kerja sesuai beban organisasi, tingkat kesalahan kerja, output kerja yang memuaskan, pegawai hadir tepat waktu sesuai jadwal kerja.

Dengan demikian berdasarkan hasil tanggapan, wawancara, dan observasi yang telah disajikan dan dianalisis secara mendalam, maka dapat peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai Sekretariat pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau secara keseluruhan sudah cukup baik berada pada rata-rata 222 termasuk kategori Cukup Baik.

Berdasarkan hasil observasi langsung penenulis lakukan di lingkungan kerja Sekretariat Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau, ditemukan bahwa aktivitas pegawai pada umumnya berlangsung sesuai dengan tugas masing-masing. Namun demikian, dalam pelaksanaan kerja harian, masih terdapat beberapa hambatan yang terjadi dilapangan. Beberapa Sebagian pegawai tampak tidak hadir tepat waktu saat jam kerja dimulai bisa dilihat pada setiap pagi apel dilapangan saat perwakilan bidang laporan berapa pegawai yang tidak ada didalam barisan apel pagi tersebut dan diberi keterangan apa alasan pegawai tidak hadir apel atau alpa tidak ada kabar. Dan pegawai belum menyelesaikan tugas sesuai jumlah yang ditargetkan. Beberapa dokumen ditemukan belum lengkap, arsip tidak tertata rapi harus lebih teliti dan menguasai

tentang administrasi dan arsip, dan pekerjaan masih banyak dilakukan manual. Penulis juga mendapati bahwa penyampaian undangan, surat tugas kepada pimpinan tidak dilakukan secara tepat waktu. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu ketidaktertiban dalam alur distribusi dokumen antar bidang, dan kendala teknis sehingga menghambat kerja.

Kondisi ini selaras dengan hasil wawancara, di mana Informan menyebutkan beberapa pegawai kurang inisiatif menyelesaikan pekerjaan jika tidak diawasi langsung. Terdapat laporan pegawai yang belum memahami prosedur kerja, bagian ke arsip juga belum teliti dalam memilah arsip agar tersimpan dengan baik agar setiap tahun per bulan arsip mudah ditemukan. Pegawai juga harus diberi pelatihan menggunakan teknologi dan pembekalan arsip. Selain itu, Narasumber menyebutkan kendala pegawai diruang kerja yang kurang nyaman karena ada kebocoran menyebabkan ketidaknyamanan pegawai berada dalam ruangan dan beberapa pegawai yang kurang inisiatif mengerjakan tupoksinya menyebabkan keterlambatan dokumen dan SKP.

Meskipun hasil kuesioner menunjukkan bahwa kinerja pegawai tergolong cukup baik dari sisi kuantitas, kualitas dan hasil kuesioner menunjukkan bahwa kinerja pegawai tergolong baik dari sisi ketepatan waktu, namun observasi langsung memperlihatkan bahwa dalam praktiknya masih terdapat kendala nyata yang berpotensi menghambat pencapaian target kerja secara optimal. Dengan demikian hasil observasi ini memperkuat temuan bahwa terdapat ketimpangan antara persepsi positif yang disampaikan responden melalui kuesioner dengan kondisi riil di lapangan.

B. Hambatan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau

Adapun Hambatan Kinerja pegawai pada Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau terdapat hambatan dalam mencapai kinerja. Berdasarkan dari hasil wawancara yang disampaikan informasi diatas dan hasil observasi penelitian di bagian Sekretariat kantor BAPENDA Provinsi Riau dapat disimpulkan hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu :

1. Kurangnya Jumlah Sumber Daya

Terdapat sebanyak 40 pegawai yang terdapat pada Sekretariat, sehingga dengan jumlah yang terbatas dan beban kerja yang banyak memperlambat penyelesaian pekerjaan yang menjadi beban di Sekretariat. Sebagaimana diketahui bahwa dalam Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau terdapat 3 Subbagian yakni subbagian kepegawaian dan umum, subbagian keuangan, subbagian perencanaan program. Masing-masing bagian diisi dengan jumlah pegawai dan tugas fungsi masing-masing, subbagian kepegawaian dan umum diisi 13 orang pegawai, subbagian keuangan diisi 12 orang pegawai dan subbagian perencanaan program diisi 13 orang pegawai. 1 orang Plt Kepala Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau dan 1 Orang Sekretaris Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau. Dengan demikian berdasarkan jumlah pegawai dan ditempatkan pada subbagian yang ada menjadikan setiap subbagian kekurangan jumlah pegawai dan tidak sesuai dengan beban kerja yang diemban masing-masing pegawai pada subbagian di Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau.

2. Kurangnya Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Pegawai

Setiap periode terjadi perubahan dalam sistem yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan terutama adanya kebijakan-kebijakan baru dan juga pemanfaatan teknologi dalam membantu pekerjaan. Pada subbagian kepegawaian umum ada pekerjaan tertentu yang harus diselesaikan dengan menggunakan aplikasi seperti pendataan pegawai, absensi, dan sebagainya. Namun tidak semua pegawai memperoleh pelatihan teknis, sehingga pekerjaan menjadi terhambat untuk menyesuaikan kebijakan baru dan pemanfaatan teknologi yang belum dikuasai semua pegawai. Pada subbagian keuangan semua jenis laporan yang digunakan telah menggunakan aplikasi sehingga setiap pegawai harus menguasai dan menggunakan aplikasi yang sudah ditetapkan. Dan terakhir subbagian perencanaan program bidang ini pekerjaannya membuat perencanaan tahunan dan membuat laporan kinerja dibutuhkan data-data dari berbagai bidang dari BAPENDA maupun UP dan UPT pengembangan dilakukan untuk menguatkan skill pegawai agar lebih kompeten dengan cara mengikuti pelatihan skill.

3. Adanya Gangguan Teknis

Hambatan dari teknologi yang terkadang kurangnya signal atau koneksi internet yang lambat, sehingga pekerjaan yang mengharuskan terkoneksi dengan jaringan internet menjadi terganggu terutama dalam mengirim file atau mengisi data-data menggunakan aplikasi online, dan kurangnya pelatihan perlu adanya peningkatan kompetensi SDM dalam menghadapi perubahan regulasi, serta perlunya adaptasi yang lebih cepat terhadap perkembangan teknologi informasi yang terus diperbarui untuk pegawai BAPENDA Provinsi Riau.

4. Kurangnya Disiplin Kerja

Hasil pengamatan dan data yang diperoleh dilapangan ditemukan pegawai sering datang terlambat pada saat masuk kerja dikarenakan berbagai faktor membelakanginya. Selain itu motivasi kerja pegawai yang fluktuasi juga menjadikan salah satu menyebabkan pegawai kurang disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan

5. Perubahan Regulasi

Adanya perubahan regulasi yang secara tiba-tiba menjadi salah satu faktor penghambat pegawai Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Di mana perubahan regulasi mengharuskan pegawai mengikuti aturan-aturan yang baru dan tidak diikuti dengan pelatihan-pelatihan teknis pada seluruh pegawai, sehingga pegawai sulit untuk mengikutinya dengan cepa tatas perubahan regulasi tersebut.

Dengan demikian terdapat beberapa faktor yang menjadi penghambat dalam tubuh Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau untuk memberikan kinerja yang maksimal. Adapun sumber hambatan tersebut yakni keterbatasan SDM skill pegawai, pelatihan, dan peningkatan kompetensi pegawai, gangguan teknis, teknologi yang kurang mendukung, disiplin kerja. dan motivasi pegawai yang fluktuatif, fasilitas kerja dan ruangan kerja yang terkendala mengganggu kenyamanan pegawai saat berada diruangan, yang menjadi penghambat pegawai Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau dalam memberikan kinerja yang maksimal.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai kinerja pegawai pada Sekretariat Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau, dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja pegawai berada dalam kategori cukup baik dengan nilai rata-rata sebesar 260, penilaian ini didasarkan pada tiga indikator utama, yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu.

Indikator kuantitas, mayoritas pegawai telah cukup mampu menyelesaikan beban kerja dan volume tugas yang diberikan. Namun, masih terdapat ketimpangan beban kerja di mana distribusi tugas belum sepenuhnya merata, sehingga efektivitas penyelesaian tugas sering bergantung pada pengawasan langsung dari pimpinan.

Indikator kualitas, pegawai menunjukkan kemampuan mengikuti standar operasional prosedur (SOP) telah dijadikan acuan utama dalam bekerja, khususnya pada subbagian keuangan dan perencanaan program guna menghindari kesalahan anggaran. Meskipun hasil kerja dinilai cukup akurat, kualitas output masih terhambat oleh kendala teknis seperti keterbatasan fasilitas dan hal ketelitian administrasi seperti pengarsipan belum sistematis yang menghambat ketelitian dan kenyamanan pegawai belum maksimal dalam bekerja.

Indikator ketiga, yaitu ketepatan waktu, menunjukkan bahwa Sebagian besar pegawai sudah dinilai baik dalam menyelesaikan tugas tepat waktu secara efektif. Yang dibuktikan dengan penyelesaian laporan kinerja bulanan dan tahunan yang tepat waktu. Namun, tingkat disiplin kehadiran masih memerlukan perhatian serius, karena masih ditemukan fenomena pegawai yang tidak berada ditempat setelah melakukan absensi dan apel pagi, yang berpotensi menghambat koordinasi antar unit kerja.

Meskipun hasil penelitian menunjukkan kinerja berada dalam kategori cukup baik, namun teman-teman dilapangan seperti komunikasi internal yang belum efektif., kurang disiplin dan ketidaksesuaian antara latar belakang Pendidikan dengan tugas yang emban, Serta dilakukan pelatihan sesuai bagian kerja agar bisa mengembangkan kompetensi secara merata, sehingga mampu memahami terhadap tupoksi masing-masing agar perlu ditingkatkan lagi menunjukkan adanya ruang cukup besar untuk perbaikan dan penguatan sistem kerja dolingkungan Sekretariat Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Riau Oleh karena itu, hasil kerja dari kategori indikator ini tidak hanya menggambarkan kondisi actual kinerja pegawai, tetapi jug amenjadi cerminan bahwa instansi ini memiliki potensi besar untuk meningkatkan profesionalisme dan efektivitas kerja apabila dilakukan pembenahan terhadap hambatan-hambatan yang telah teridentifikasi dalam penelitian ini.

Adapun Saran yang hendak peneliti sampaikan sebagai bentuk sumbangan pemikiran dalam perbaikan meningkatkan kinerja pegawai yakni :

1. Terkait indikator kuantitas pimpinan Sekretariat BAPENDA Provinsi Riau hendaknya melaksanakan evaluasi mendalam melalui Analisis Beban Kerja (ABK) guna menyeimbangkan rasio antara jumlah pegawai yang terbatas dengan volume pekerjaan yang tinggi, sehingga target capaian program kerja yang saat ini belum maksimal dapat ditingkatkan secara signifikan. Selain itu, intansi perlu mengoptimalkan sistem diseminasi informasi internal terkait rencana strategis dan

pembagian tugas secara lebih transparan dan terstruktur, agar setiap pegawai memiliki pemahaman yang komprehensif terhadap target kuantitas yang harus dicapai dalam periode waktu yang telah ditentukan.

2. Untuk indikator kuantitas dalam rangka meningkatkan kualitas hasil kerja, instansi disarankan untuk menyelenggarakan program pengembangan kompetensi teknis dan literasi digital secara berkelanjutan bagi seluruh pegawai guna meminimalisir terjadinya kekeliruan administrative serta mengakselerasi transisi dari sistem kerja manual ke sistem berbasis teknologi informasi yang lebih akurat. Dan pimpinan perlu mengintensifkan fungsi pengawasan teknis dan standarisasi proses pengarsipan dokumen agar setiap luaran kerja yang dihasilkan senantiasa berpendoman pada standar operasional prosedur yang berlaku demi mewujudkan akuntabilitas dan profesionalisme kinerja organisasi.
3. Terkait kurangnya jumlah pegawai sebaiknya melaksanakan penambahan pegawai sesuai dengan tugas pokok dan kemampuan diri yang diperlukan setiap subbagian agar tidak terjadi penumpukkan kerja individu tertentu, serta sebagai dasar dalam mengusulkan penambahan kepada otoritas terkait secara objektif.
4. Terkait Kurangnya Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Pegawai sebaiknya menyelenggarakan program pengembangan kompetensi yang inklusif, instansi disarankan untuk menyelenggarakan bimbingan teknis (bimtek) dan pelatihan aplikasi secara berkala bagi seluruh lapisan pegawai. Sangat penting untuk menginisiasi budaya transfer pengetahuan di tingkat internal, sehingga setiap transisi teknologi atau kebijakan baru dapat diadaptasi secara kolektif tanpa menyebabkan hambatan operasional bagi pegawai yang belum mendapat pelatihan formal.
5. Terkait Gangguan Teknis Instansi Mengupayakan Modernisasi Sarana dan Prasarana Pendukung Pihak Manajemen perlu mengupayakan peningkatan kapasitas infrastruktur teknologi informasi, khususnya stabilitas jaringan internet, guna menunjang kelancaran pengiriman data dan penggunaan aplikasi berbasis daring. Selain itu, perlu dilakukan perbaikan fasilitas fisik ruangan kerja secara bertahap agar lingkungan kerja yang representative dan ergonomis demi meningkatkan kenyamanan serta produktivitas pegawai.
6. Terkait Disiplin Kerja yang Kurang Terhadap Pegawai sebaiknya membuat peraturan tentang Budaya Disiplin dan Sistem Motivasi Berkelanjutan diharapkan pihak pimpinan dapat tegas dalam mengevaluasi pegawai agar mereka tidak melakukan kesalahan-kesalahan yang sama setelah dilakukannya evaluasi dan membuat peraturan untuk kedisiplinan kerja ini. Sangat besar harapan setelah dilakukan kedepannya pegawai lebih disiplin.
7. Terkait Perubahan Regulasi sebaiknya Instansi melakukan sosialisasi kebijakan dan regulasi terhadap Sekretariat hendaknya mengambil Tindakan itu agar proses diseminasi informasi terkait perubahan-perubahan regulasi dengan menyediakan ringkasan aturan yang mudah dipahami. Saran ini bertujuan untuk mengitigasi resiko kekeliruan prosedur dilapangan serta mempercepat proses penyusuaian diri pegawai terhadap aturan hukum yang berlaku, sehingga efektivitas kinerja tetap terjaga di masa transisi kebijakan.

Daftar Pustaka

A. Buku

- Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.
- Barnard, Chester. *Management Theory by Chester Barnard: An Introduction*. Singapore: Springer, 2021.
- Dharma, Agus. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Dwiyanto, Agus. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003.
- Fred Luthans. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, 12th ed.* New York: McGraw-Hill, 2011.
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- Handyaningrat, Soewarno. *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung, 1990.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 2011.
- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr. *Management, 11th ed.* New Jersey: Prentice Hall, 2013.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Kurniawan, Taufiq. *Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Lohman dalam Mahsun. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2013.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Luther Gulick. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, 1937.
- Mahsun. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, edisi revisi. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2014.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Mardiasmo. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Offset, 2011.
- Miftah Thoha. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Peter F. Drucker. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarperBusiness, 2009.
- Prajudi Atmosudirjo dalam Dwi Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Raczkowski, Konrad. *Public Management: Theory and Practice*. London: Routledge, 2016.
- Rahmat, H. *Administrasi Perkantoran*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013.
- Rasyid. *Makna Pemerintahan: Tinjauan dari Berbagai Perspektif*. Jakarta: PT Grasindo, 2018.
- Rasyid, Muh. *Teori Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers, 2018.
- Riant Nugroho. *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2019.
- Ricky W. Griffin. *Management, 13th ed.* Boston: Cengage Learning, 2019.
- Robert B. Denhardt. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge, 2019.

- Robertson. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2013.
- Robbins, Stephen P, Coulter, Mary. *Management (15th ed.)*. New York: Pearson Education, 2021.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama, 2017.
- Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori, dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior, 18th ed.* New Jersey: Pearson Education, 2020.
- Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 2001.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Edisi Revisi* Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sulistyo, Heru. *Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2015.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2010.
- Terry L. Cooper. *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. San Francisco: Jossey-Bass, 2021.
- Thietart, Raymond-Alain. *Management: Theory and Practice*. London: Palgrave Macmillan, 2012.
- Usman, Husaini. *Administrasi Pendidikan: Konsep, Teori, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Tjahja Bintoro dan Riant Dwidjowijoto. *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2017.
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Winardi. *Manajemen*. Bandung: Mandar Maju, 2006.
- Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.

B. Jurnal dan Artikel

- Astuti, Dewi. "Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor BAPENDA Provinsi Riau." *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, Vol. 13, No. 2, 2022.
- Handayani, Sri dan Pujiyono. "Evaluasi Kinerja Organisasi Sektor Publik." Semarang: *Jurnal UPT Undip Press*, 2017.
- Haryani, Sri. "Peran Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Publik." *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Vol. 6 No. 2, 2019.
- Nurhayati, Lia. "Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 8 No. 1, 2022.
- Ramli, A. "Pengaruh Motivasi dan Pengakuan terhadap Loyalitas Karyawan pada Instansi Pemerintah." *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, Vol. 10 No. 2, 2019.
- Selvia, Heni. "Analisis Kinerja PNS pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau." *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 10, No. 1, 2021.
- Siregar, Nopita Sari. "Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor UPT Pengelolaan Pendapatan Kubang BAPENDA Riau." *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, Vol. 9, No. 2, 2021.
- Widiarti, Dea. "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Riau." *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 15, No. 1, 2023.
- Yulianda, Helvira. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Provinsi Riau." *Jurnal Manajemen dan Kinerja Organisasi*, Vol. 12, No. 3, 2023.

C. Regulasi

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.