



# Kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung Pasca Restrukturisasi Organisasi Periode Tahun 2017

1<sup>st</sup> Ni Putu Nari Rania<sup>a</sup>, 2<sup>nd</sup> Ni Putu Anik Prabawati<sup>a</sup>, 3<sup>rd</sup> Kadek Wiwin Dwi Wismayanti<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Corresponding author: [nariraniaa@gmail.com](mailto:nariraniaa@gmail.com)

## Abstract

The purpose of this study was to determine how the performance of the Badung Regency Regional Revenue Agency after the organizational restructuring carried out in 2017. This research uses a qualitative research method with a descriptive approach that collects data through observation, interviews, and documentation methods. This study uses the performance theory by Iwan Novarian (2020) with 4 (four) types of indicators, namely input, process, output, and outcome. Using these four performance indicators, the results explain that all indicators have been running, but there are still some indicators that are not fully optimized. This shortcoming requires strengthening for each indicator.

*Keywords:* Organizational Restructuring, Performance, Regional Revenue Agency, and Original Local Government Revenue.

## Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung pasca restrukturisasi organisasi yang dilaksanakan pada tahun 2017. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang pengumpulan data melalui metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teori kinerja oleh Iwan Novarian (2020) dengan empat (4) jenis indikator, yakni indikator masukan, indikator proses, indikator keluaran, dan indikator hasil. Dengan menggunakan keempat indikator kinerja tersebut, didapatkan hasil yang menjelaskan bahwa seluruh indikator telah berjalan, namun masih terdapat beberapa indikator yang belum sepenuhnya optimal. Adanya kekurangan tersebut memerlukan penguatan bagi setiap indikator.

*Kata Kunci:* Restrukturisasi Organisasi, Kinerja, Badan Pendapatan Daerah, dan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

## 1. Pendahuluan

Kajian tentang birokrasi menjadi suatu hal yang rumit karena adanya keterkaitan dengan berbagai macam aspek, seperti sumber daya manusia, kelembagaan, sistem, prosedur yang dibuat dan dijalankan oleh birokrasi, serta aspek pembaharuan birokrasi yang disebut reformasi birokrasi. Dalam rangka tersebut, negara membangun suatu sistem administrasi yang memiliki tujuan untuk melayani segala kepentingan rakyat atau dikatakan dengan istilah birokrasi (Pasolong, 2019). Berkaitan dengan kinerja para birokrat, birokrasi publik harus mampu memberikan kontribusi yang sangat besar dalam pelayanan dan memaksimalkan kebutuhan masyarakat yang dapat mewujudkan kesejahteraan rakyat. Para birokrat hendaknya mengelola pelayanan secara efektif dan efisien, di mana konsekuensi dari pengelolaan tersebut merupakan tanggung jawab milik birokrasi. Maka dari itu, peran pemerintah yang sangat strategis akan banyak ditopang oleh bagaimana birokrasi publik mampu melaksanakan tanggung jawab dan fungsinya (Nurhayati & Atmaja, 2021).

Kebijakan reformasi birokrasi di pemerintahan daerah merupakan salah satu upaya dalam mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik dengan meningkatkan mutu kinerja pegawai (Duha, 2020). Reformasi birokrasi

di pemerintah daerah juga tak lepas dari tujuan untuk terwujudnya birokrasi pemerintah yang bersih dan berintegritas tinggi, produktif, mampu melayani secara prima demi meningkatkan kepercayaan publik, serta memajukan dan memaksimalkan penguatan daerah dalam menyejahterakan masyarakatnya (Adnan, 2013). Untuk mewujudkan reformasi birokrasi pada tataran pemerintahan daerah, salah satu fokus pada area yang dilakukan adalah dengan restrukturisasi organisasi atau penataan kembali organisasi perangkat daerah yang diarahkan untuk terciptanya organisasi perangkat daerah yang efektif, rasional, efisien, dan proporsional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah serta adanya integrasi, koordinasi, implikasi, sinkronisasi, dan komunikasi kelembagaan antara pemerintah pusat dengan daerah (Dwiyanto, 2021). Menurut Gouillart dan Kelly (1995) konsep dari restrukturisasi merupakan bagian transformasi organisasi yang disebut dengan *The Four R's Transformation*. Restrukturisasi merupakan rangkaian menata ulang segala sumber daya organisasi dan mengarahkannya untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Pendapat tersebut memberikan pemahaman bahwa reformasi dapat dilakukan dengan berbagai cara yang semuanya bertumpu pada perubahan atau pembaharuan organisasi.

Kebijakan restrukturisasi organisasi pemerintah daerah pasca otonomi daerah adalah dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Pemerintah Daerah, dan kemudian diperbaharui dan diganti kembali dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah serta yang terbaru adalah Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Peraturan tersebut mengatur bahwa Perangkat Daerah Kabupaten atau Kota adalah unsur pembantu bupati atau wali kota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah kabupaten atau kota. Peraturan tersebut mengkaji bahwa pembentukan perangkat daerah berdasarkan asas '*good governance*' atau pemerintahan yang baik. Perangkat daerah dilaksanakan berdasarkan asas-asas seperti berikut; urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, intensitas urusan pemerintahan dan potensi daerah, efektivitas, efisiensi, pembagian habis tugas, rentang kendali, fleksibilitas, dan tata kerja yang jelas (Kharisma & Yuniningsih, 2017).

Untuk meneruskan kebijakan tersebut, diterbitkanlah kebijakan turunan yakni Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, di mana perangkat daerah merupakan unsur pembantu Kepala Daerah dan Bupati atau Walikota dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Restrukturisasi pemerintah daerah atau penataan kembali organisasi perangkat daerah merupakan kebijakan di era reformasi dan otonomi daerah di Indonesia yang bertujuan untuk kesejahteraan seluruh masyarakat. Struktur organisasi dan tata kerja yang ada pada era otonomi daerah sejauh ini membentuk organisasi Birokratik Weberian yang mengupayakan birokrasi dengan prinsip-prinsip '*good governance*'. Penataan struktur organisasi perangkat daerah dirasa perlu dilakukan mengingat dalam kurun waktu beberapa tahun belakangan ini muncul banyak tuntutan kebutuhan masyarakat maupun sebuah tuntutan untuk melakukan suatu perubahan (Juru, 2020; Yuliani, 2016).

Dengan adanya Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, peraturan yang dibuat tidak hanya menyangkut pembentukan struktur organisasi perangkat daerah, namun juga menyangkut perubahan dalam struktur organisasi yang telah ada sebelumnya. Pada tahun 2017, terdapat penghapusan di beberapa instansi pemerintah daerah yang ditujukan untuk mengefisienkan dan mengefektifkan kinerja, termasuk Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. Terdapat perubahan struktur organisasi yang mencakup instansi yang bersifat Dinas menjadi Badan Daerah. Salah satu instansi yang dimaksud telah berganti dari Dinas Pendapatan Daerah atau Pasedahan Agung menjadi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. (Wawancara: Jony Pandita)

Badan daerah adalah perangkat daerah yang lebih condong dalam menunjang urusan teknis, seperti perencanaan dan keuangan. Pembagian Unit Pelaksana Teknis (UPT) Badan Daerah juga membagi kewilayahannya sesuai perkecamatan. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung merupakan sebuah

instansi pemerintah yang dibentuk untuk membantu Bupati dalam menerima dan mengelola pendapatan daerah di wilayah Kabupaten Badung. Saat masih berstatus ‘dinas’, tugas instansi tersebut ikut mengatur dan membantu urusan teknis seperti kas daerah yang akan digunakan pada keperluan daerah. Setelah berstatus sebagai ‘Badan’, tugas Badan Pendapatan Daerah adalah menerima dan meningkatkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD), yang di mana tidak ikut terlibat dalam pengeluaran daerah.

Tidak hanya ditandai oleh perubahan tugas serta tanggung jawab, perampangan organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung juga ditandai dengan dileburkannya satu bidang dari yang awalnya memiliki empat bidang ketika masih berstatus Dinas Daerah. Keempat bidang tersebut adalah Bidang Pasedahan, Bidang Data dan Teknologi Informasi, Bidang Penetapan, dan Bidang Penagihan. Namun, setelah terjadi perubahan struktur organisasi pada tahun 2017, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung hanya memiliki tiga bidang dalam melaksanakan tugas serta fungsi pokoknya. Hal ini ditandai dengan terjadinya peleburan atau penggabungan dari dua bidang menjadi satu bidang. Dua bidang yang digabung adalah Bidang Pasedahan dan Bidang Penagihan sehingga kini hanya terdapat tiga bidang, yakni Bidang Data dan Teknologi Informasi, Bidang Penetapan, dan Bidang Penagihan.

Adanya restrukturisasi organisasi pada Badan Pendapatan Daerah mengakibatkan munculnya beberapa kendala atau masalah. *Pertama*, yakni adanya penumpukan tugas serta tanggung jawab akibat penggabungan bidang Bidang Pasedahan dan Bidang Penagihan. Meski diatur dalam peraturan perundang-undangan, penggabungan bidang tersebut mengakibatkan kurang optimalnya kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dalam mengelola pendapatan pajak daerah. Dilihat dari hasil rekap target dan realisasi pendapatan asli daerah tahun 2018-2022, di mana terdapat target pendapatan yang realisasinya tidak mencapai target. Berikut merupakan tabel rekap target dan realisasi pendapatan asli daerah Kabupaten Badung tahun 2018 hingga 2022.

Tabel 1 Rekap Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Tahun 2018-2022

Tahun	Pendapatan Asli Daerah		
	Target	Realisasi	%
2018	2,937,025,742,142	3,870,266,849,504	100.00%%
2019	5,312,501,110,743	4,215,728,377,051	79.35%
2020	2,701,549,221,693	2,619,461,482,963	96.96%
2021	1,950,556,776,184	1,964,491,809,773	100.71%
2022	2,080,431,294,596	3,705,194,161,748	100.00%

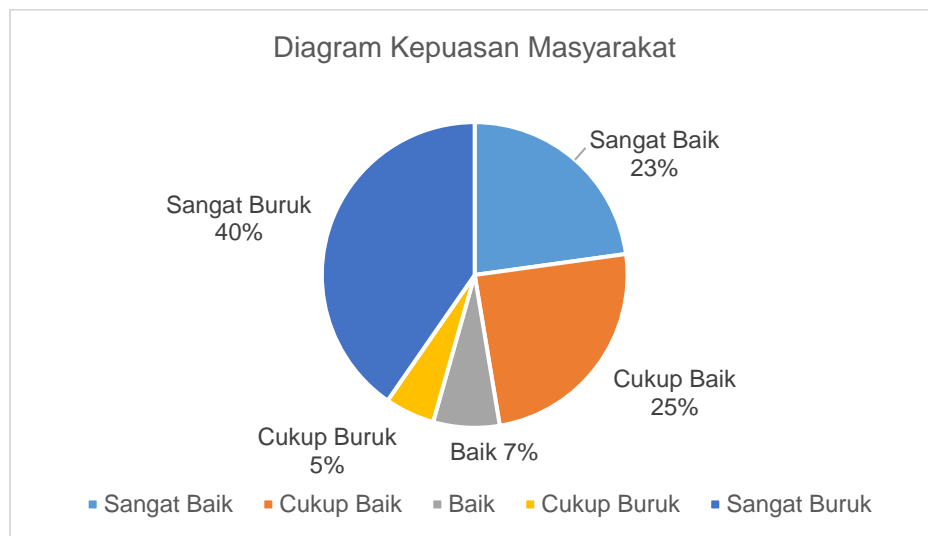
Sumber: [bapenda.badungkab.go.id](http://bapenda.badungkab.go.id) (data diolah oleh penulis)

*Kedua*, belum adanya kesepakatan terhadap rinci tugas dalam rinci kegiatan karena tidak jelasan pendelegasian wewenang. Meski sudah tertera pada Peraturan Bupati Nomor 85 Tahun 2016 tentang Uraian Tugas Badan Daerah, namun masih terdapat kekosongan dalam melaksanakan tanggung jawab. Kekosongan tersebut meliputi tidak adanya pegawai yang bertugas untuk mengawasi pusat panggilan atau *call center*, sehingga adanya kesulitan dalam mengakses dan memberikan informasi pada masyarakat. *Ketiga*, terdapatnya ulasan atau aduan dari masyarakat mengenai pelayanan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung yang kurang maksimal. Aduan dari masyarakat tersebut didominasi oleh banyaknya keluhan akan tidak berfungsinya telepon kantor atau *call center* yang seharusnya memberikan jawaban atas setiap pertanyaan dari masyarakat dan kurangnya arahan mengenai informasi tentang proses berkelanjutan dari pembayaran pajak.

Sebagai sebuah instansi yang memberi pelayanan kepada publik, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung memiliki banyak kanal atau saluran pengaduan yang dapat menjadi wadah segala keluhan masyarakat, seperti pengaduan melalui telepon, *website* resmi *google*, kotak saran, saluran pengaduan berjenis *barcode*,

pengaduan secara langsung, dan aplikasi bernama lapor.go.id yang dikelola oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Berikut merupakan jumlah ulasan dari masyarakat mengenai bagaimana pelayanan publik yang mereka dapatkan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung setelah adanya restrukturisasi organisasi.

Gambar 1 Ulasan masyarakat pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung



Sumber: Website resmi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung (2022)

Diagram lingkaran di atas merupakan jumlah ulasan dari masyarakat mengenai bagaimana kualitas pelayanan publik yang mereka dapatkan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. Terdapat 57 ulasan yang diberikan oleh masyarakat sejak tahun 2017 hingga tahun 2022. Dari 57 ulasan tersebut, 23 orang memberikan penilaian sangat buruk, 3 orang memberikan penilaian cukup buruk, 14 orang memberikan penilaian cukup baik, 4 orang memberikan penilaian baik, dan 13 orang memberikan penilaian sangat baik.

Selain adanya ulasan dari masyarakat, terdapat pula beberapa pengaduan yang diberikan melalui kanal milik pemerintah, yakni lapor.go.id. kanal tersebut memungkinkan masyarakat untuk memberikan pengaduan pada seluruh instansi pemerintah, termasuk Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. Berikut adalah rekapan pengaduan oleh masyarakat yang diterima Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung sejak tahun 2018 hingga tahun 2022.

Tabel 2 Rekapan lapor.go.id Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung

Rekapan pengaduan melalui lapor.go.id	
Tahun	Jumlah Pengaduan
2018	7
2019	7
2020	2
2021	4
2022	2

Sumber: lapor.go.id

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pengaduan terbanyak setelah adanya restrukturisasi organisasi terjadi pada tahun 2018 dan 2019. Meski jumlah pengaduan melalui kanal pemerintah tidak terbilang banyak, namun hal

tersebut tetap patut menjadi perhatian dalam meneliti bagaimana kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dalam pelaksanaan restrukturisasi organisasi.

#### Kerangka Pikiran



## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk menggambarkan dan memahami perspektif sosial melalui konsep, perilaku, persepsi, dan masalah yang sedang diteliti (Gunawan, 2022; Moleong, 2011). Data dalam penelitian ini diperoleh melalui sumber data primer dan sekunder.

Sumber data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi dengan pihak-pihak yang terlibat dalam restrukturisasi organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. Sumber data sekunder berasal dari studi pustaka, undang-undang, peraturan daerah, dokumen terkait, media cetak atau elektronik, serta jurnal yang relevan dengan kebijakan restrukturisasi organisasi tersebut.

Unit analisis dalam penelitian ini mencakup individu sebagai informan, kelompok, latar peristiwa sosial, dokumen, atau hal/benda lain yang berhubungan dengan penelitian (Hamidi, 2004).

Teknik penentuan informan menggunakan teknik purposive dan snowball. Teknik purposive digunakan untuk memilih informan berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan terkait dengan permasalahan penelitian. Teknik snowball digunakan ketika sumber data yang sedikit tidak cukup, sehingga informan ditambah berdasarkan rekomendasi dari informan yang sudah ada (Sugiyono, 2018).

Teknik pengumpulan data mencakup observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara sistematis unsur-unsur yang terkait dengan objek penelitian. Wawancara semi-terstruktur adalah metode tanya jawab yang menggunakan pedoman wawancara untuk menggali informasi dari informan (Widoyoko, 2016). Dokumentasi melibatkan pengumpulan data dari sumber tertulis seperti peraturan, notulen rapat, buku-buku, dokumen, dan lain-lain (Arikunto, 2012).

Teknik analisis data melibatkan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data melibatkan rangkuman data, pemilihan hal-hal penting, dan pencarian tema dan pola. Penyajian data melibatkan penyusunan data dengan uraian singkat, bagan, dan tabel untuk memahami informasi Miles dan Huberman dalam Herbani Pasolong (2019). Kesimpulan atau verifikasi merupakan tahap penarikan kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis.

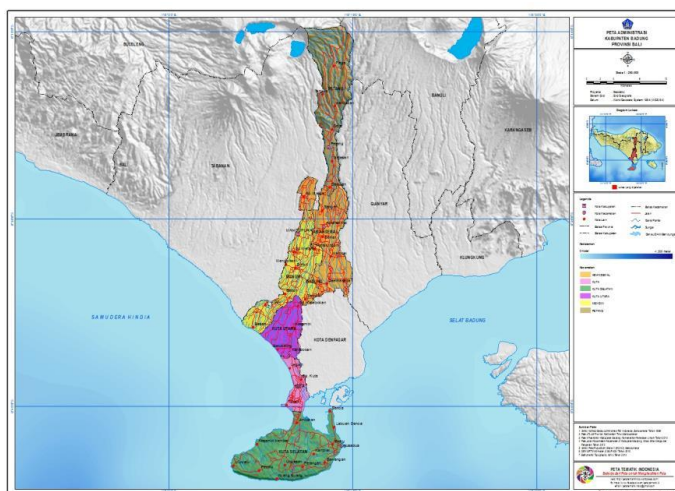
Teknik penyajian data menggunakan deskripsi dalam bentuk narasi, kata-kata, tabel, foto, dan dokumen yang diperlukan. Data akan diuraikan dengan uraian singkat untuk memudahkan pemahaman.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Kabupaten Badung terletak pada posisi  $08^{\circ}14'17''$ – $08^{\circ}50'57''$  Lintang Selatan (LS) dan  $115^{\circ}05'02''$ – $15^{\circ}15'09''$  Bujur Timur (BT) membentang di tengah-tengah Pulau Bali. Dengan wilayah seluas 418,52 km<sup>2</sup> atau setara dengan 7,43% luas Pulau Bali, bagian utara Kabupaten Badung merupakan pegunungan yang berudara sejuk, berbatasan dengan Kabupaten Buleleng, sedangkan di bagian selatan merupakan dataran rendah dengan pantai berpasir putih serta berbatasan langsung dengan Samudera Indonesia. Pada bagian tengah adalah daerah persawahan dengan pemandangan asri dan indah yang berbatasan langsung pada Kabupaten Gianyar dan Kota Denpasar di sebelah timur. Sedangkan di sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Tabanan.

Secara administratif, Kabupaten Badung terbagi menjadi enam wilayah kecamatan yang terbentang luas, yakni Kecamatan Petang, Mengwi, Abiansemal, Kuta Utara, Kuta Selatan, dan Kuta. Kabupaten Badung juga memiliki 16 kelurahan, 46 desa, 369 banjar dinas, 164 lingkungan, 8 banjar dinas persiapan, dan 8 lingkungan persiapan.

Gambar 2 Peta Wilayah Kabupaten Badung

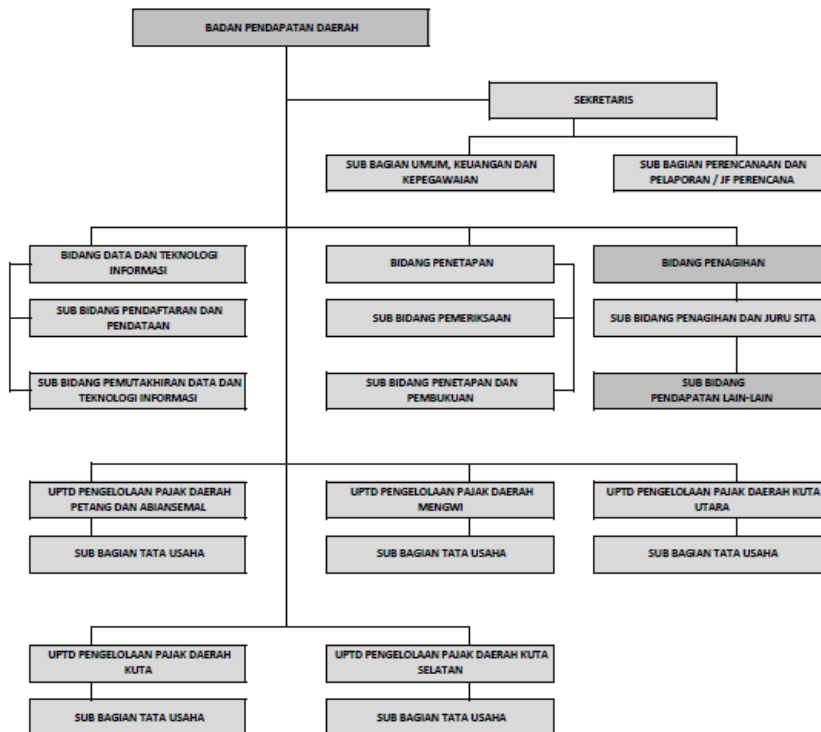


Sumber: Situs Web Pemerintah Daerah Kabupaten Badung

## Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dipimpin oleh Kepala Badan yang dibantu oleh Sekretaris Badan dan Tiga Kepala Bidang serta Lima Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD). Adapun banyaknya jumlah staf yang mendukung pelaksanaan tugas Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung seluruhnya 274 orang Pegawai Negeri Sipil (ASN), Tenaga Harian sebanyak 14 orang, Pegawai Kontrak/Non-ASN sebanyak 90 orang. Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung secara lebih rinci dapat dilihat melalui gambar 3.

Gambar 3 Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung



Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung

## Hasil Temuan dan Analisis

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung pasca restrukturisasi organisasi pada periode tahun 2017. Dalam rangka mencapai tujuan ini, penelitian melibatkan evaluasi berbagai aspek kinerja, termasuk masukan (input), proses (process), keluaran (output), dan hasil (outcome).

### Masukan (Input)

Menurut Iwan Novarian (2020) menyatakan bahwa penggunaan indikator masukan (*input*) adalah untuk melihat sumber daya yang digunakan, baik dari segi sumber daya manusia yang menyangkut kuantitas dan kualitasnya, sumber dana atau anggaran yang digunakan, serta sarana fisik lainnya yang menjadi prasyarat dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau penguatan modal dalam menghasilkan *output*. Aspek masukan merupakan hal-hal yang memengaruhi kinerja organisasi sebelum melakukan restrukturisasi (Handoko, 2016).

Dalam hal ini, faktor-faktor yang berperan penting adalah jumlah pegawai, jumlah wajib pajak, dan anggaran yang tersedia.

Jumlah pegawai adalah salah satu faktor kunci dalam menentukan kapasitas organisasi (Sulaksono, 2015). Dalam kasus Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung, jumlah pegawai yang tersedia sebelum restrukturisasi adalah sekitar 288 orang. Namun, angka ini jauh di bawah standar ideal yang membutuhkan sekitar 578 pegawai. Kekurangan sumber daya manusia ini memiliki dampak besar terhadap kemampuan organisasi untuk menangani volume wajib pajak yang signifikan, yang mencapai sekitar 11 ribu wajib pajak.

Tabel 3 Jumlah Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung

NO.	PANGKAT/GOL.	JUMLAH
1	Pembina Utama (IV/d)	- Orang
2	Pembina Utama Muda (IV/c)	- Orang
3	Pembina Tingkat I (IV/b)	- Orang
4	Pembina (IV/a)	10 Orang
5	Penata Tingkat I (III/d)	49 Orang
6	Penata (III/c)	63 Orang
7	Penata Muda Tingkat I (III/b)	71 Orang
8	Penata Muda (III/a)	12 Orang
9	Pengatur Tingkat I (II/d)	41 Orang
10	Pengatur (II/c)	24 Orang
11	Pengatur Muda Tingkat I (II/b)	3 Orang
12	Pengatur Muda (II/a)	1 Orang
13	Juru Tingkat I (I/d)	- Orang
14	Juru (I/c)	- Orang
15	Juru Muda Tingkat I (I/b)	- Orang
16	Juru Muda (I/a)	- Orang
17	Tenaga Harian Lapangan (THL)	- 14 Orang
Jumlah PNS		274 Orang
Jumlah Non PNS		14 Orang

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung

Selain itu, anggaran organisasi juga menjadi masukan yang penting. Sumber daya keuangan diperlukan untuk menjalankan operasi sehari-hari organisasi, termasuk pengelolaan pajak dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Ridho, 2013). Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung harus mengandalkan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Badung sebagai sumber utama dana.

### Proses (Process)

Aspek proses adalah tahapan-tahapan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam penelitian ini, proses restrukturisasi organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung menjadi fokus utama. Proses ini diawali dengan instruksi dari Pemerintah Daerah, yang mengakibatkan ditetapkannya surat keputusan oleh Bupati Kabupaten Badung setelah diverifikasi oleh Biro Organisasi Provinsi Bali. Langkah berikutnya adalah penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) yang jelas terkait restrukturisasi organisasi. SOP ini dirancang untuk mengatur pelaksanaan kegiatan agar terorganisir dengan baik dan efisien.

Proses restrukturisasi organisasi juga mencakup distribusi informasi kepada berbagai pihak, termasuk internal dan eksternal organisasi. Hal ini mencakup penjelasan mengenai perubahan restrukturisasi organisasi dan



pengaruhnya terhadap pelaksanaan kegiatan. Selain itu, proses ini memastikan bahwa standar jam kerja dan jam operasional diikuti sesuai dengan ketentuan Peraturan Gubernur (Pergub) Provinsi Bali.

SOP juga mencakup berbagai kegiatan, seperti penerbitan Surat Keterangan Lunas yang sering diajukan oleh wajib pajak. Proses penerbitan surat ini tergantung pada SOP yang mengharuskan para pegawai untuk memproses kebutuhan masyarakat secepat mungkin. Proses evaluasi kinerja organisasi dan pegawai juga rutin dilakukan sesuai dengan SOP yang berlaku. Evaluasi ini mencakup berbagai aspek, termasuk kinerja organisasi dan pegawai. Evaluasi kinerja organisasi termasuk laporan tahunan, laporan per-semester, dan evaluasi kinerja yang dilaporkan setiap tiga bulan. Sedangkan evaluasi kinerja pegawai termasuk laporan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang harus dilakukan setiap tahun (A. A. I. K. Sari et al., 2021).

### Keluaran (*Output*)

Indikator keluaran (*Output*) memberi penjelasan hasil kerja, baik berupa barang ataupun jasa yang sudah dicapai melalui berbagai tahap dan proses. Menurut Iwan Novarian (2020) menyatakan bahwa indikator keluaran dapat dikelompokkan menjadi indikator yang menggambarkan kualitas dan kuantitas aktivitas atau jasa yang dihasilkan. Dengan melihat kualitas dan kuantitas aktivitas atau jasa yang dihasilkan, dapat dijadikan sebagai acuan penting bagi suatu organisasi untuk terus mengembangkan diri. Keluaran yang dihasilkan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung berupa hasil pemeriksaan yang dipertanggungjawabkan dalam bentuk Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP). Aspek keluaran mencerminkan hasil dari upaya organisasi setelah menjalani proses restrukturisasi (E. Sari, 2006). Hasil ini mencakup Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Badung dan berbagai laporan kinerja. Realisasi pendapatan daerah menjadi ukuran utama dalam menilai keluaran organisasi. Dalam penelitian ini, PAD mencapai angka yang melebihi target awal. Realisasi PAD mencapai Rp. 3.702.538.393.992,41 dan realisasi Pendapatan Daerah mencapai Rp. 4.512.954.981.641,7. Hal ini mengakibatkan skor Derajat Desentralisasi/Rasio Kemampuan Keuangan Daerah mencapai 82,04%, yang merupakan kategori kemampuan keuangan tinggi. Hal ini menunjukkan kontribusi yang lebih tinggi dari PAD terhadap Total Pendapatan Daerah (TPD), yang kemudian mengarah ke kemampuan pemerintah daerah dalam penyelenggaraan desentralisasi yang efektif.(Partiwi, 2020)

Tabel 4 Pengukuran Pencapaian Sasaran Tahun 2022

Realisasi Pendapatan Asli Daerah		Rp.3.702.538.393.992,41		
Realisasi Pendapatan Daerah		Rp.4.512.954.981.641,7		
Realisasi Transfer Pemerintah Pusat & Provinsi		Rp.804.702.579.355		
SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	%
Meningkatnya Kontribusi PAD terhadap Pendapatan Daerah	Derajat Desentralisasi/Rasio Kemampuan Keuangan Daerah	63,24%	82,04%	129,7
	Indeks Kemandirian Fiskal (IKF)/otonomi fiskal	0,72	0,78	108,3
Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	78	79	101,2
Rata-rata Capaian Kinerja Tahun 2022				113,1

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung

Selain itu, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung juga menghadirkan berbagai inovasi pelayanan sebagai bentuk reformasi birokrasi. Salah satu contoh adalah Sistem Informasi Eksekutif (SIE), yang

merupakan sistem pelaporan berbasis online yang mencakup hasil peningkatan PAD dan data jumlah wajib pajak di Kabupaten Badung. Aplikasi E-Palapa (Elektronik Pelayanan Administrasi Pajak Daerah) adalah sistem web dan aplikasi seluler yang diluncurkan pada tahun 2018 untuk memudahkan wajib pajak dalam mengelola data perpajakan, dari pendaftaran hingga pelaporan dan pembayaran pajak daerah.

### Hasil (*Outcome*)

Aspek hasil mengevaluasi berfungsinya keluaran organisasi dalam jangka menengah (efek langsung) yang merupakan hasil nyata dari keluaran kegiatan organisasi. Dalam hal ini, penelitian mencakup penindakan terhadap pelanggaran pajak dan administratif sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Pengawasan kinerja organisasi melibatkan badan eksternal seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Tabel 5 Rangkuman Hasil temuan di Lapangan

No.	Indikator	Hasil Temuan
1.	Masukan ( <i>input</i> )	<p>Pada indikator ini, kinerja Badan Pendapatan Daerah dinilai melalui:</p> <p>a. Sumber Daya Manusia (SDM)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah pegawai yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung berjumlah total 288 orang, di mana jumlah pegawai negeri sipil total 274 orang dan tenaga harian lapangan (THL) total 14 orang. Dari jumlah pegawai yang tersedia, ternyata Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung kekurangan tenaga kerja, terlebih jika dibandingkan jumlah wajib pajak yang berjumlah kurang lebih belasan ribu.</li> <li>- Kualifikasi pegawai atau tenaga kerja yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung terbilang sudah mumpuni, karena banyak sarjana dan perekrutannya dilakukan sesuai bidang atau kebutuhan yang diperlukan.</li> <li>- Melalui data yang didapat sesuai pedoman Surat Keputusan Bupati Badung Nomor 461 Tahun 2023 tentang Peta Penetapan Jabatan Pada Badan Pendapatan Daerah, jumlah ideal pegawai yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung adalah 578 orang untuk memaksimalkan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung</li> <li>- Adanya sosialisasi secara internal dan juga eksternal seperti pendidikan latihan atau diklat yang diadakan setiap tahunnya oleh BKPSDMD (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah) yang bertanggung jawab dalam segala pelatihan terhadap pegawai di Kabupaten Badung.</li> </ul> <p>b. Sarana dan Prasarana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secara umum, sarana dan prasarana yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung sudah mencukupi. Di mana dalam kegiatan sehari-harinya memerlukan banyak alat elektronik seperti komputer, dan <i>printer</i>.</li> <li>- Ketiadaan <i>call center</i> sebagai penyalur informasi dan penerimaan pengaduan yang menjadi salah satu permasalahan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung yang perlu dibenahi.</li> </ul>

---

		<p>Namun, usulan untuk call center memerlukan sarana khusus, sehingga tidak dapat langsung direalisasikan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menurut masyarakat, sarana dan prasarana sudah sangat memuaskan. Hanya saja, terdapat antrean yang cukup panjang pada hari-hari tertentu, sehingga diperlukan adanya penambahan loket pada bagian pelayanan.</li> </ul>
		<p>c. Sumber Dana (anggaran)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seluruh anggaran atau pembiayaan yang digunakan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Badung.</li> <li>- Realisasi anggaran pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung didasarkan pada RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah) yang merupakan dokumen perencanaan Pemerintah Daerah dalam satu tahun.</li> </ul>
2.	Proses ( <i>process</i> )	<p>Dari indikator ini, kinerja dinilai dari mekanisme awal penerapan restrukturisasi organisasi periode tahun 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mekanisme prosedur penyusunan dan peraturan bupati yang sudah sesuai <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP) dalam menjalankan restrukturisasi organisasi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung.</li> <li>- Terdapat total 103 jumlah <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP) yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dan segala proses bisnis ataupun penerimaan pajak yang ada di instansi tersebut telah berjalan sesuai dengan Sop yang berlaku.</li> <li>- Evaluasi kinerja organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung yang sesuai dengan <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP) di mana terdapat beragam evaluasi, dimulai dari evaluasi yang diadakan setiap akhir tahun, per-semester, dan juga evaluasi yang dilakukan per-tiga bulan.</li> </ul>
3.	Keluaran ( <i>output</i> )	<p>Indikator ini dinilai dari hasil temuan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dilaporkan dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) yang dilaporkan pada setiap tahunnya. Selain itu, terdapat Sistem Informasi Eksekutif (SIE) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung yang menjadi sarana untuk informasi mengenai jumlah pendapatan asli daerah serta jumlah jenis pajak dan wajib pajak. Tidak hanya itu, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung juga meluncurkan sistem web dan aplikasi bernama E-Palapa yang berfungsi memberikan bantuan layanan seperti pelaporan pajak dan lainnya kepada wajib pajak secara <i>online</i>.</p>
4.	Hasil ( <i>outcome</i> )	<p>Pada indikator ini, kinerja dinilai dari tindakan lanjutan yang diadakan selama proses kegiatan atau pelaksanaan peningkatan dan penerimaan Pendapatan Asli Daerah di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung pasca restrukturisasi organisasi. Terdapat pengawasan kinerja organisasi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung yang melibatkan organisasi eksternal, seperti Badan Pemeriksa Keuangan dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Tugas dua organisasi sebagai pemeriksa memiliki perbedaan, di mana Badan Pemeriksa</p>

---

---

Keuangan (BPK) merupakan auditor eksternal yang bertugas memeriksa ulang keuangan organisasi atau lembaga pemerintahan. Sedangkan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) merupakan auditor internal dari pemerintah yang bertugas dalam pengawasan keuangan dan bertanggung jawab kepada Presiden.

---

Beberapa kategori pelanggaran yang mungkin ditindak oleh BPK termasuk kesalahan administratif yang dapat memengaruhi kinerja. Namun, jika kesalahan administratif tersebut mengakibatkan kerugian pada negara, maka tindakan hukum akan ditempuh. BPKP juga memiliki peran dalam mengawasi kinerja dan keuangan organisasi. Mereka akan menilai apakah Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung menjalankan program-program sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan apakah penggunaan anggaran telah sesuai dengan kebijakan pemerintah.

### **Faktor Pendukung Kinerja Badan Pendapatan Daerah**

Selain empat aspek utama kinerja, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan restrukturisasi organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. Faktor pendukung yang ditemukan meliputi ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, sumber daya manusia yang kompeten, dan anggaran yang memadai dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Badung.

Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai sangat penting untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan penerimaan dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Badung. Kelengkapan dan kelayakan peralatan dan teknologi yang tersedia dapat menunjang kegiatan penerimaan dan peningkatan PAD di Kabupaten Badung dengan baik. Misalnya, ketersediaan mesin nomor antrean dan loket berbasis komputerisasi membantu meningkatkan pelayanan kepada wajib pajak (Firdaus, 2019).

Sumber daya manusia yang berkompeten juga menjadi faktor pendukung kinerja (Prabawati & Ni Wayan Supriliyani, 2021). Meskipun jumlah pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung kurang dari ideal, kompetensi pegawai di instansi tersebut sesuai dengan bidangnya. Sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan S1 dan S2, yang mendominasi dalam penyelenggaraan penerimaan PAD.

Sumber dana atau anggaran yang memadai juga menjadi faktor pendukung kinerja. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung berhasil menunjang kegiatan secara mandiri, tanpa bergantung pada anggaran dari Pemerintah Pusat. Semua dana untuk kegiatan bersumber dari APBD Kabupaten Badung.

### **Faktor Penghambat Kinerja Badan Pendapatan Daerah**

Selain faktor pendukung, terdapat juga faktor penghambat yang menjadi kendala dalam pelaksanaan penerimaan dan pengelolaan PAD Kabupaten Badung. Faktor penghambat berasal dari sumber internal dan eksternal organisasi. Penghambat internal umumnya berasal dari dalam organisasi itu sendiri, sementara penghambat eksternal berasal dari luar organisasi (Robbins & Judge, 2006).

Pertama, faktor penghambat adalah keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. Dengan hanya 288 pegawai, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung kesulitan menangani sekitar 11 ribu wajib pajak di Kabupaten Badung. Keterbatasan sumber daya manusia ini menghambat pelaksanaan pengelolaan pajak daerah dan pelayanan kepada wajib pajak.

Kedua, masih terdapat masyarakat atau wajib pajak yang terkendala dengan teknologi. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung telah mengadopsi teknologi untuk meningkatkan kinerja, namun ada masyarakat yang belum memahami perkembangan teknologi. Ketidapahaman teknologi ini menghambat proses pelayanan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung terhadap wajib pajak.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan analisis dan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diusulkan untuk meningkatkan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung pasca restrukturisasi organisasi periode tahun 2017.

Pertama, perlu dilakukan peningkatan jumlah pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung sesuai dengan kebutuhan. Penambahan sumber daya manusia ini akan membantu mengoptimalkan peningkatan dan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Badung. Dengan jumlah sumber daya manusia yang memadai, tugas dan tanggung jawab yang ada dapat terselesaikan secara efektif dan optimal, sehingga mampu menjangkau wajib pajak dengan lebih baik.

Kedua, perlu dilakukan sosialisasi, promosi, dan penyuluhan secara rutin dan berkala mengenai informasi pajak daerah kepada seluruh wajib pajak yang terdaftar di Kabupaten Badung. Pemanfaatan teknologi pada pelayanan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung perlu didukung oleh pengetahuan dan pemahaman masyarakat. Dengan mengedukasi masyarakat, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dapat meningkatkan penerimaan dan peningkatan PAD, sambil meminimalisir penumpukan antrean pada hari atau jam-jam tertentu.

Ketiga, diperlukan peningkatan pada pelayanan berbasis elektronik yang ditawarkan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dalam peningkatan pendapatan daerah. Selain pendaftaran, pelaporan, dan pembayaran pajak daerah, perluasan pelayanan berbasis elektronik perlu ditingkatkan untuk mengurangi penumpukan antrean di loket Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung.

Dengan menerapkan rekomendasi ini, diharapkan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dapat meningkat secara signifikan. Hal ini akan membantu mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan penyelenggaraan desentralisasi yang efektif.

## **4. PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian terkait kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung telah dikategorikan telah optimal, namun perlu adanya peningkatan pada kinerja, terutama pada indikator masukan (*input*). Hasil ini diperoleh berdasarkan analisa yang telah dilakukan oleh penulis dengan menggunakan empat (4) indikator kinerja organisasi menurut Iwan Novarian (2020). Berikut kesimpulan dari penelitian ini:

1. Pelaksanaan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dari segi indikator masukan (*input*) dapat dikatakan belum sepenuhnya berjalan dengan optimal. Hal ini berkaitan dengan adanya hambatan mengenai jumlah sumber daya manusia yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. Kurangnya jumlah sumber daya manusia mengakibatkan pegawai mengalami kesulitan dalam mengolah Pendapatan Asli Daerah serta diharapkan mampu menangani jumlah wajib pajak di Kabupaten Badung yang mencapai 11.000 wajib pajak. Untuk sarana dan prasarana masih terdapat kekurangan, yakni ketersediaan *call center* sebagai saran penyalur informasi dan pengaduan yang perlu dikaji sehingga semakin memudahkan masyarakat dalam penerimaan informasi terkait

pajak daerah. Sedangkan untuk sumber dana dapat dikatakan telah memadai, di mana realisasi dan pelaporan dana yang dirinci secara jelas.

2. Pelaksanaan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dari segi indikator proses (*process*) dapat dikatakan telah berjalan dengan optimal. Hal ini dilihat melalui adanya total 103 *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku dan kegiatan evaluasi kinerja baik organisasi maupun pegawai tetap dilakukan secara rutin. Adapun proses dan alur penerimaan pajak daerah tidak berbelit-belit sehingga pelaksanaan restrukturisasi organisasi dapat berjalan sesuai harapan dengan tujuan yang telah dimaksudkan.
3. Pelaksanaan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dari segi indikator keluaran (*output*) telah berjalan dengan optimal. Hal ini dapat dilihat melalui hasil pemeriksaan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. Di mana pada laporan tahun 2022, kegiatan peningkatan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Badung melampaui target sehingga meningkatkan derajat desentralisasi dan kemampuan keuangan daerah serta realisasi Pendapatan Asli Daerah dalam kurun waktu lima (5) tahun terakhir, terutama tahun 2018, 2012, dan 2022 mengalami surplus atau melebihi jumlah target awal. Peningkatan jumlah Pendapatan Asli Daerah dipengaruhi oleh bertambahnya jumlah pelaku usaha serta adanya kesadaran wajib pajak yang semakin tinggi. Pada indikator ini, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung menghadirkan situs web Sistem Informasi Eksekutif yang berfungsi sebagai layanan informasi dan pelaporan mengenai jumlah pendapatan asli daerah serta wajib pajak yang ada di Kabupaten Badung. Diikuti juga peluncuran E-Palapa yang merupakan sistem web atau *mobile* yang dapat digunakan masyarakat sebagai alternatif lain dalam pelaporan serta pembayaran pajak.
4. Pelaksanaan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dari segi indikator hasil (*outcome*) dapat dikatakan telah sesuai. Hal ini dilihat dari hasil dari keluaran berupa sanksi dan pemeriksaan yang diadakan pada instansi tersebut. Pemeriksaan tersebut dilakukan oleh dua organisasi eksternal, yakni Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan tindakan lanjutan yang diadakan dalam lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung jika terdapat penyelewengan telah diberlakukan secara tegas dan jelas yang sudah diatur dalam perundang-undangan, termasuk penindakan terhadap pegawai yang tidak berkompeten.

## Daftar Pustaka

- Adnan, M. F. (2013). Reformasi birokrasi pemerintahan daerah dalam upaya peningkatan pelayanan publik. *Humanus: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Humaniora*, 12(2), 196–203.
- Arikunto, S. (2012). Prosedur penelitian : suatu pendekatan praktik / Suharsimi Arikunto | OPAC Perpustakaan Nasional RI. In Jakarta: Rineka Cipta.
- Duha, T. (2020). *Motivasi Untuk Kinerja*. Deepublish.
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Ugm Press.
- Firdaus, R. (2019). Efektivitas Pelayanan Administrasi Di Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) I Lagaligo Kabupaten Luwu Timur. *Journal I La Galigo: Public Administration Journal*, 2(2), 61–71.
- Gunawan, I. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif: teori dan praktik*. Bumi Aksara.
- Hamidi. (2004). *Metode penelitian Jurnal BAB III*. [Http://Eprints.Ums.Ac.Id](http://Eprints.Ums.Ac.Id).

- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Bpfe.
- Juru, N. A. (2020). Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 408–421.
- Kharisma, D., & Yuniningsih, T. (2017). Efektivitas Organisasi Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 770–781.
- Maulana, R. F. (2013). Implementation Analysis of Development Paradigm(Economic Growth, Welfare, and People Centered) Within West Java. *Studi Pembangunan SAPPK*, 1.
- Moleong, L. J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Remaja Rosdakary.
- Nurhayati, A., & Atmaja, H. E. (2021). Efektifitas program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Kinerja*, 18(1), 24–30.
- Partiwi, S. (2020). Kualitas Pelayanan Perizinan Satu Pintu di Kabupaten Kebumen. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 4(1). <https://doi.org/10.37339/e-bis.v4i1.249>
- Pasolong, H. (2019). *Teori administrasi publik*. Penerbit Alfabeta.
- Prabawati, N. P. A., & Ni Wayan Supriliyani. (2021). Kinerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Gianyar dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial*, 1(3). <https://doi.org/10.46730/japs.v1i3.38>
- Ridho, I. N. (2013). *Analisis Kinerja Pada Bidang Pendapatan Dalam Mengelola Pendapatan Asli Daerah (Studi pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ponorogo)*. Brawijaya University.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Sari, A. A. I. K., Putra, I. B. U., SE, M. M., & Amerta, I. M. S. (2021). *Anteseden Kinerja Pegawai*. SCOPINDO MEDIA PUSTAKA.
- Sari, E. (2006). *Teori Organisasi*. Jakarta Timur: Jayabaya University Pers.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya organisasi dan kinerja*. Deepublish.
- Widoyoko, E. P. (2016). Teknik Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian. Yogyakarta. In *Yogyakarta: Pustaka Pelajar* (Vol. 15, Issue April).
- Yuliani, F. (2016). Kebijakan restrukturisasi organisasi dan pemberdayaan sumber daya manusia. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 4(2), 125–130.