

# LAPORAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH 2024

Badan Pendapatan Daerah  
Kabupaten Jombang



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Pemerintahan yang akuntabel dan terukur, serta penerapan prinsip good governance (tata kelola pemerintahan yang baik), kini menjadi isu yang sangat penting dalam pengelolaan administrasi publik, seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang, sebagai salah satu unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, memegang peran strategis dalam pengelolaan dan pengawasan pendapatan daerah. Badan ini dipimpin oleh Kepala Badan yang bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah, dan memiliki kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok, fungsi, serta kewenangannya, khususnya dalam bidang pendapatan daerah.

Untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang dituntut untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang cepat, tepat, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan dan menetapkan sistem serta prosedur kerja yang efektif, efisien, dan akuntabel, agar pelaksanaan tugas di Badan Pendapatan Daerah dapat berjalan dengan optimal dan memberikan hasil yang maksimal. Selain itu, penyelenggaraan pelayanan pendapatan, terutama dalam hal pajak daerah, harus dilaksanakan dengan prinsip-prinsip pelayanan prima.

Salah satu prinsip utama dalam tata pemerintahan yang baik adalah akuntabilitas, yang menjadi wujud komitmen organisasi penyelenggara negara untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dalam pelaksanaan kebijakan pada setiap akhir tahun. Dalam hal ini, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Tahun 2024 menjadi alat yang penting sebagai bentuk pertanggungjawaban atas kinerja yang telah dicapai. Laporan ini juga berfungsi sebagai alat pengendali, penilai kinerja, serta pendorong tercapainya good governance, sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Dengan demikian, LKjIP Tahun 2024 ini merupakan bagian dari kewajiban Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang untuk mempertanggungjawabkan pencapaian dan tantangan dalam mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan pada tahun anggaran 2024. Penyusunan laporan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai pencapaian kinerja Badan Pendapatan Daerah,

sekaligus menjadi dasar evaluasi untuk perbaikan dan peningkatan kinerja di masa yang akan datang.

## **1.2. Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang**

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Jombang merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang bertugas dalam pengelolaan pendapatan daerah. Bapenda dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah, dengan tujuan untuk mewujudkan good governance. Hal ini mencakup pengelolaan pajak daerah yang transparan, akuntabel, dan efisien. Dalam pelaksanaannya, Bapenda diharapkan mampu mempertanggungjawabkan tugas pokok, fungsi, dan kewenangannya di bidang pendapatan daerah.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jombang Nomor 8 Tahun 2016, Bapenda adalah salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan tipe B yang telah terbentuk sejak 3 Januari 2017. Sesuai dengan Peraturan Bupati Jombang Nomor 110 Tahun 2023, tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas pokok dan fungsi serta tata kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang sebagai unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Bapenda mempunyai tugas utama untuk membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang di bidang pendapatan daerah, termasuk pajak daerah dan retribusi daerah.

Namun, dalam menjalankan tugasnya, Bapenda Kabupaten Jombang menghadapi berbagai permasalahan utama (strategic issues) yang menghambat pencapaian kinerja yang optimal. Permasalahan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kurangnya keakuratan Database Pajak;
- b. Tersebarnya lokasi obyek pajak di Seluruh Wilayah Kabupaten Jombang yang sulit diidentifikasi;
- c. Rendahnya kesadaran dan pemahaman WP dalam menghitung, melaporkan dan membayar pajak terhutangnya;
- d. Lemahnya penegakan sanksi hukum terhadap pelanggaran peraturan pajak daerah;
- e. Kurang optimalnya kualitas pelayanan Pajak Daerah.
- f. Belum optimalnya koordinasi antara OPD Pengampu Retribusi Daerah dengan Badan Pendapatan Daerah.

## **1.3. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pendapatan Daerah**

Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Jombang Nomor 8 Tahun 2016, salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Jombang adalah Badan

Pendapatan Daerah, yang merupakan OPD dengan Tipe B dan telah dibentuk sejak 3 Januari 2017. Sesuai dengan Peraturan Bupati Jombang Nomor 50 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang, disebutkan bahwa Badan Pendapatan Daerah berkedudukan sebagai unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Badan ini dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah, dan memiliki tugas utama untuk membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang pendapatan daerah.

Secara umum, tugas pokok Badan Pendapatan Daerah adalah membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah di bidang pendapatan daerah. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, Badan Pendapatan Daerah memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan kebijakan teknis bidang pendapatan daerah
- b. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pendapatan daerah
- c. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pendapatan daerah
- d. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah di bidang pendapatan daerah
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya

#### **1.4. Struktur Organisasi dan Tata Kerja**

Badan Pendapatan Daerah dikepalai oleh seorang Kepala Badan yang bertanggungjawab langsung terhadap Kepala Daerah, dan membawahi sekretariat/bidang, yaitu:

1. Sekretariat
  - a. Sub. Bagian Umum Kepegawaian, Keuangan dan Aset
  - b. Sub. Koordinator dan Kelompok Jabatan Fungsional
2. Bidang Pendataan dan Penetapan
  - a. Sub. Bidang Pendataan Penetapan PBB-P2 dan BPHTB
  - b. Sub. Bidang Pendataan Penetapan Pajak Daerah Lainnya
3. Bidang Pelayanan dan Penagihan
  - a. Sub. Bidang Pelayanan
  - b. Sub. Bidang Penagihan
4. Bidang Pemeriksaan, Pengembangan dan Pengolahan Data
  - a. Sub. Bidang Pengembangan dan Pengolahan Data

b. Sub. Bidang Pemeriksaan dan Pengendalian

5. Kelompok Jabatan Fungsional

### STRUKTUR ORGANISASI

Berdasarkan Peraturan Bupati Jombang Nomor 110 Tahun 2023 tentang Kedudukan, susunan organisasi, tugas pokok dan fungsi serta tata kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang

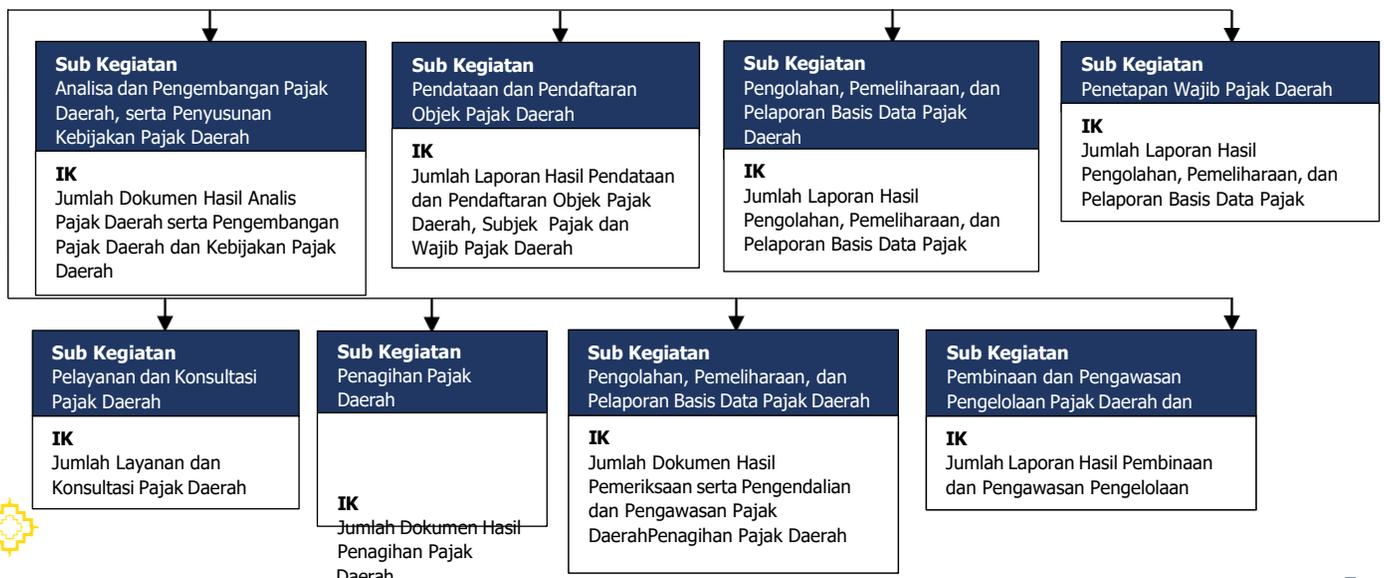
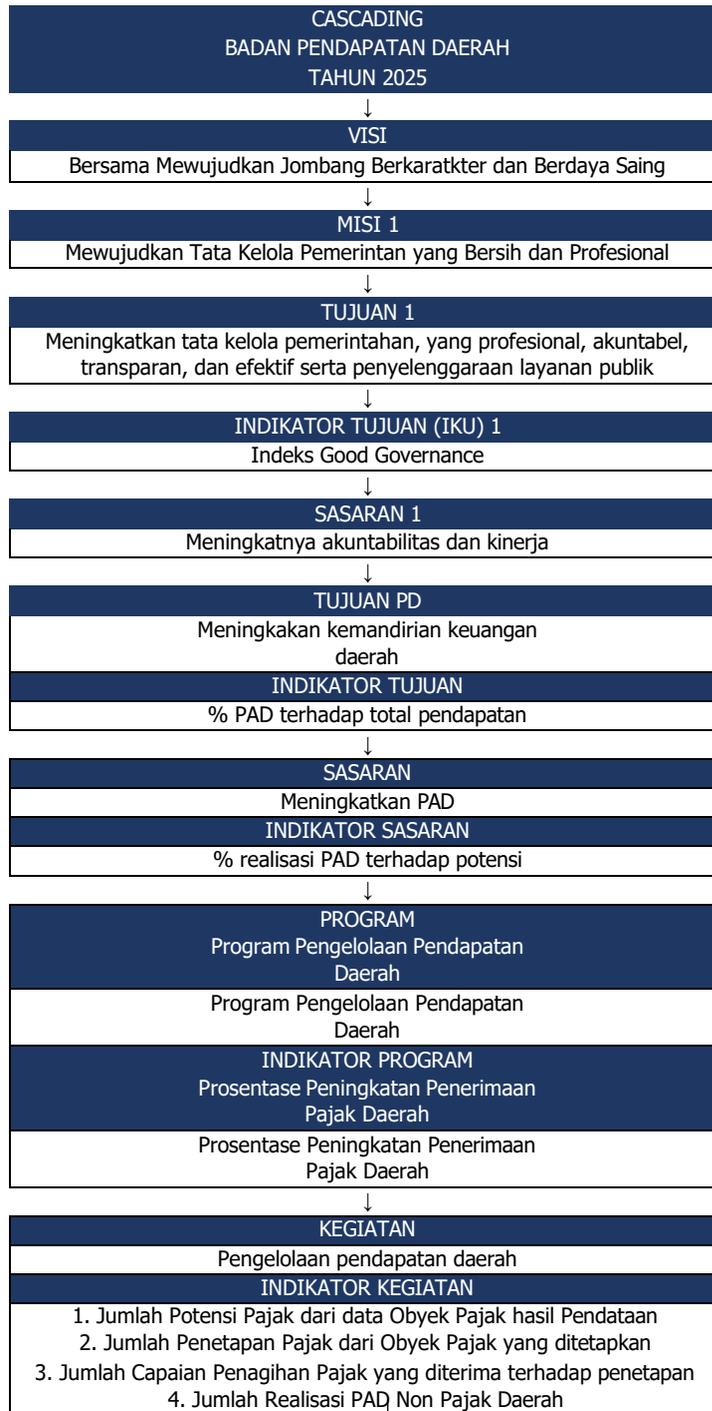


### TATA KERJA

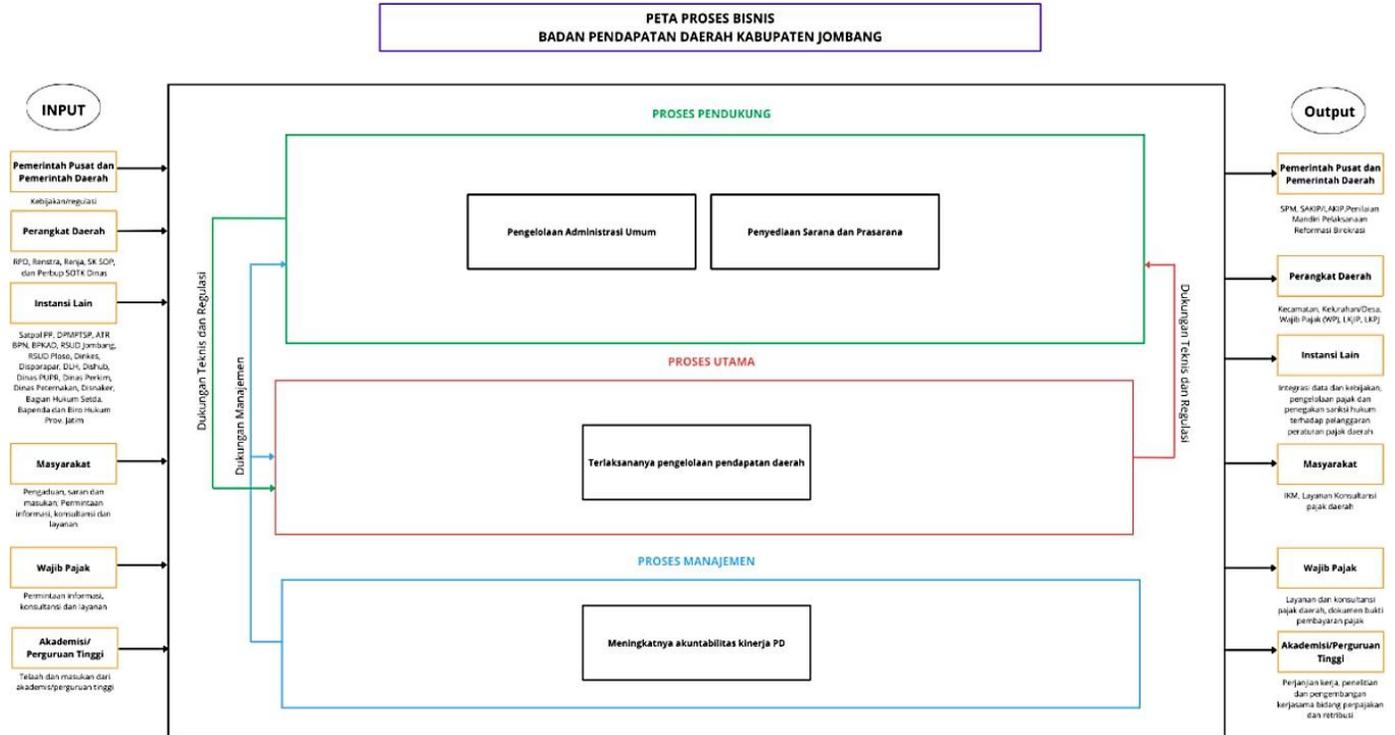
- 1) Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub. Bagian, Kepala Sub. Bidang dan Kelompok Jabatan Fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antarsatuan organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah serta instansi lain di luar Pemerintah Daerah sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.
- 2) Setiap pimpinan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan bila terjadi penyimpangan agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan.
- 3) Setiap pemimpin sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggungjawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan masing-masing dan memberikan bimbingan serta petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya.
- 4) Setiap pemakngku jabatan structural sebagaimana dimaksud pada ayat (1), wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk dan bertanggung jawab pada atasannya masing-masing serta menyampaikan laporan berkala tepat waktu.
- 5) Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan satuan organisasi dan bawahannya wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan untuk Menyusun laporan lebih lanjut dan untuk memberikan petunjuk kepada bawahannya.

- 6) Dalam menyampaikan laporan masing-masing kepada atasan, tembusan laporan wajib disampaikan pula kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja.

### 1.5. Cascading Kinerja



## 1.6. Peta Proses Bisnis



## 1.7. Data Pegawai

Salah satu unsur yang sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi suatu organisasi atau pemerintahan adalah keberadaan pegawai atau aparatur yang berkualitas. Aparatur Pemerintah memiliki peran strategis dan dominan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang. Dengan adanya aparatur yang kompeten dan profesional, sasaran dan tujuan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu, manajemen sumber daya aparatur yang tepat dan terarah sangat diperlukan agar pegawai atau aparatur dapat memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan dan efektivitas Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang memiliki 81 (delapan puluh satu) pegawai yang terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Tenaga Kontrak/Honorar, baik yang berstatus SK Bupati maupun SK Setempat. Berdasarkan klasifikasi Eselon, jumlah pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang adalah sebagai berikut: 1 orang di Eselon II, 4 orang di Eselon III, 4 orang di Eselon IV, 2 orang fungsional, dan 70 orang staf, sebagaimana tercantum dalam Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1 Komposisi Menurut Jabatan

Jabatan	Jumlah
Golongan IV	3
Golongan III	16
Golongan II	39
Golongan I	0
Honoror + Tenaga Ahli	23
<b>Jumlah</b>	<b>81</b>

Sumber: Data kepegawaian Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang, 2024

Apabila diklasifikasikan berdasarkan golongan, aparatur pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang terdiri dari 4 orang yang berstatus Golongan IV, 17 orang berstatus Golongan III, 40 orang berstatus Golongan II, serta 23 orang yang berstatus honoror dan tenaga ahli, sebagaimana tercantum dalam Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2 Komposisi Menurut Golongan/Kepangkatan

Eselon Jabatan	Jumlah
Eselon II	1 orang
Eselon III	4 orang
Eselon IV	4 orang
Fungsional	2 orang
Staf PNS	47 orang
Honoror	18 orang
Tenaga Ahli	5 orang
<b>Jumlah</b>	<b>81 orang</b>

Sumber: Data kepegawaian Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang, 2024

Jika dilihat dari tingkat jabatan struktural Badan Pendapatan Daerah terdiri dari 81 orang, dengan komposisi terbesar adalah 47 staf PNS yang menjalankan tugas administratif dan operasional. Terdapat 18 honoror yang mendukung kegiatan operasional, serta 1 orang di Eselon II, 4 orang di Eselon III, dan 4 orang di Eselon IV, yang berfokus pada manajerial. Selain itu, ada 2 orang fungsional dan 5 tenaga ahli yang memberikan keahlian khusus.

## **BAB II**

### **PERENCANAAN KINERJA**

#### **2.1. Rencana Strategis (Renstra)**

Rencana Strategis (RENSTRA) Tahun 2024-2026 Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang sebagai tindak lanjut dari RPD, disusun dengan memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi Organisasi Perangkat Daerah yang berpedoman kepada RPD dan bersifat indikatif. Sebagai langkah perencanaan taktis strategis yang merupakan proses orientasi pada hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu lima tahun, yaitu tahun 2024-2026, maka Renstra juga memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang mungkin timbul, guna mendukung pencapaian Visi Pembangunan Kabupaten Jombang Tahun 2024-2026, yaitu

“Mewujudkan Jombang yang Berkarakter dan Berdaya Saing”

Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, terdapat 5 (lima) misi yang harus dilaksanakan, antara lain:

1. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan professional;
2. Mewujudkan masyarakat Jombang yang berkualitas, religius, dan berbudaya;
3. Meningkatkan daya saing perekonomian daerah berbasis kerakyatan, potensi unggulan lokal, dan industri;
4. Mewujudkan pembangunan infrastruktur yang merata dan berkeadilan, pengembangan kawasan dan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi baru, serta peningkatan aksesibilitas dan konektivitas antar wilayah yang berkesinambungan dan berwawasan lingkungan; dan
5. Mewujudkan ketahanan sosial dan budaya berbasis kearifan lokal.

Menindaklanjuti misi tersebut, dan sesuai dengan tujuan RPD Kabupaten Jombang, maka Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang ikut serta dalam mewujudkan misi ke satu Kabupaten Jombang, yaitu:

Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih dan Professional

Tujuan Badan Pendapatan Daerah dalam mewujudkan misi tersebut adalah Meningkatkan Kinerja Keuangan dan Birokrasi sedangkan sasaran yang akan dilaksanakan adalah Meningkatnya Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah

Rencana Strategis Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2024-2026 diharapkan dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam penyusunan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) yang memuat secara terinci perencanaan program

dan kegiatan tahunan sesuai dengan penganggaran yang tertuang dalam Dokumen Anggaran Satuan Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang.

## 2.2. Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja (PK) adalah lembar/dokumen yang berisikan pernyataan perjanjian kinerja dari pimpinan instansi yang lebih rendah yang selanjutnya disebut sebagai pihak Pertama, kepada atasan langsungnya sesuai dengan peraturan yang berlaku yang selanjutnya disebut sebagai Pihak Kedua, untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja sesuai dengan tugas pokok dan kewenangan. Melalui Perjanjian Kinerja, terwujudlah komitmen antara Pihak Pertama dan Kedua atas target pencapaian kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia.

Dalam Penyusunan Perjanjian Kinerja tahun 2024 ini mengacu pada Rencana Kinerja Tahunan (RKT) Tahun 2024. Secara garis besar penetapan kinerja tahunan tahun 2024 meliputi sasaran strategis, indikator kinerja, target, program kegiatan, dan anggaran yang digunakan untuk pencapaian target kinerja tersebut. Adapun Perjanjian Kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2024 disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1 Perjanjian Kinerja Tahun 2024

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target
1.	Meningkatnya Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	5%
2.	Meningkatnya akuntabilitas kinerja PD	Nilai evaluasi AKIP	82

Untuk mencapai sasaran di atas diperlukan anggaran sebagai berikut:

No.	Sasaran Program	Program	Indikator Program	Target	Pagu Anggaran
1.	Terlaksananya realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sesuai target	Pengelolaan Pendapatan Daerah	Persentase Jumlah Realisasi PAD terhadap Target	100%	16.933.970.208
2.	Meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten Jombang	Prosentase Rata-rata capaian kinerja aparatur sipil negara	100%	17.245.459.307
<b>Jumlah Anggaran</b>					<b>34.179.429.515</b>

### 2.3. Tujuan dan Sasaran Organisasi Perangkat Daerah

Kabupaten Jombang mempunyai visi dan misi yang didukung oleh tujuan dan sasaran RPD. Tujuan RPD tahun 2024-2026 yang menjadi prioritas Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang adalah Meningkatkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Profesional, Akuntabel, Inovatif, Transparan dan Efektif serta Penyelenggaraan Digitalisasi Layanan Publik. Sedangkan sasaran RPD adalah Meningkatnya Akuntabilitas dan Kinerja Birokrasi.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang pastinya mempunyai tujuan dan sasaran dalam mencapai target kinerja. Tujuan merupakan bentuk implementasi dari visi yang akan dicapai dengan berpedoman pada kebijakan yang telah ditentukan pada visi misi Kepala Daerah Kabupaten Jombang. Untuk itu ditentukan tujuan dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang yang mengacu pada Sasaran RPD adalah meningkatkan akuntabilitas dan kinerja birokrasi. Sasaran dengan indikator Indeks Reformasi Birokrasi (IRB). Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2 Target Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Pelayanan Perangkat Daerah

No.	Tujuan	Indikator Tujuan	Target pada Tahun 2024	Sasaran	Indikator Sasaran	Target pada Tahun 2024
1.	Meningkatkan akuntabilitas dan kinerja birokrasi	Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) Kabupaten	62	Meningkatnya Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	5%
		Indeks Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah (IRB PD)	65	Meningkatnya akuntabilitas kinerja PD	Nilai evaluasi AKIP	82
				Sasaran Program	Indikator Program	Target pada Tahun 2024
				Terlaksananya realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sesuai target	Persentase Jumlah Realisasi PAD terhadap Target	100%
		Meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	Prosentase Rata-rata capaian kinerja aparatur sipil negara	100%		

### 2.4. Indikator Kinerja Utama (IKU)

- OPD : Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang
- Visi : Bersama mewujudkan Jombang yang berkarakter dan berdaya saing
- Misi : Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan professional

Tugas : Membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang Pendapatan Daerah

- Fungsi :
1. Penyusunan kebijakan teknis bidang Pendapatan Daerah;
  2. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang Pendapatan Daerah;
  3. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang Pendapatan Daerah;
  4. Pembinaan Teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang Pendapatan Daerah; dan
  5. Pelaksanaan fungsi-fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Tabel 2.3 Formulasi Sasaran Strategis

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Penjelasan/ Formulasi	Sumber Data	Penanggung Jawab
1.	Meningkatnya Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	$x = \frac{\text{Realisasi PAD}}{\text{potensi}} \times 100\%$	Laporan data Potensi dan Laporan Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang
2.	Meningkatnya akuntabilitas kinerja PD	Nilai evaluasi AKIP	Nilai Evaluasi SAKIP tahun n	Lembar Hasil Evaluasi SAKIP	Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang

Sasaran strategis meningkatnya penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) diukur melalui indikator pertumbuhan dan dipantau melalui laporan data potensi serta laporan realisasi PAD. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa penerimaan PAD berada pada tingkat yang optimal, mencerminkan potensi sebenarnya dari sumber-sumber pendapatan yang tersedia di Kabupaten Jombang.

Sasaran meningkatkan akuntabilitas kinerja PD dievaluasi berdasarkan nilai evaluasi SAKIP setiap tahunnya, dan data hasil evaluasi tersebut menjadi acuan dalam perbaikan kinerja yang menunjukkan komitmen untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja

Perjanjian kinerja ini kemudian mencantumkan program-program yang ditujukan untuk mencapai sasaran strategis tersebut. Program-program tersebut mencakup peningkatan penerimaan pajak daerah dan penunjang urusan pemerintahan daerah, dengan masing-masing program memiliki indikator kinerja dan target anggaran yang ditetapkan. Ini menunjukkan pendekatan yang terstruktur dan terukur dalam upaya mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan.

## **BAB III**

### **AKUNTABILITAS KINERJA**

Pengertian dasar dari akuntabilitas kinerja adalah perwujudan dari kewajiban suatu organisasi, instansi, atau individu untuk menjelaskan, melaporkan, dan bertanggung jawab atas pencapaian hasil atau kinerja yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup kewajiban untuk menunjukkan bahwa sumber daya yang digunakan telah dikelola dengan baik dan tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai sesuai dengan standar yang diharapkan.

Tujuan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah untuk mendorong peningkatan kinerja dengan memastikan instansi pemerintah dapat bekerja lebih efektif, efisien, dan produktif dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini juga bertujuan untuk mendorong transparansi dan pertanggungjawaban, di mana instansi pemerintah wajib memberikan laporan yang jelas mengenai kegiatan dan hasil kerjanya kepada publik atau pihak yang berwenang. Akuntabilitas kinerja mendorong pengawasan yang lebih baik, memastikan bahwa setiap kegiatan pemerintah dapat diawasi dengan baik oleh pihak yang berwenang. Secara keseluruhan, akuntabilitas kinerja instansi pemerintah bertujuan untuk memastikan bahwa pemerintahan berjalan dengan baik, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Tugas pokok Badan Pendapatan Daerah secara umum adalah membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten Jombang di bidang pendapatan. Dalam memberikan laporan pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang mempunyai kewajiban untuk membuat Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) sesuai ketentuan yang diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan.

Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2024 dimaksudkan sebagai perwujudan peran serta Badan Pendapatan Daerah dalam mewujudkan dan dan mempertanggungjawabkan pencapaian kinerja dalam pelaksanaan visi dan misi yang telah ditetapkan, dengan harapan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat Pencapaian Kinerja yang telah dicapai maupun kegagalan pada periode/tahun tertentu.

#### **3.1. Capaian Kinerja Organisasi**

Pengukuran Tingkat Capaian Kinerja Tahun 2024 dilakukan dengan membandingkan antara target dengan realisasi pada indikator kinerja sasaran.

Pencapaian sasaran-sasaran strategis Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang dapat dijelaskan sebagai berikut.

### 3.1.1. Perbandingan antara Target dan Realisasi Kinerja Tahun Ini

Pengukuran realisasi kinerja tahun 2024 dilakukan dengan membandingkan target yang telah ditetapkan dengan hasil realisasi kinerja. Untuk melakukan analisa capaian kinerja dapat mengacu pada Pengukuran Kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk mengukur keberhasilan sasaran dan indikator kerjanya, kegagalan, serta upaya-upaya apa yang harus dilanjutkan maupun upaya untuk mengatasi kegagalan.

Tabel 3.1.1.1 Perbandingan Target dan Realisasi Capaian Kinerja Tahun 2024

Sasaran Strategis Program	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian (%)
Meningkatnya Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	5%	8,23%	164,60%
Meningkatnya akuntabilitas kinerja PD	Nilai evaluasi AKIP	82	80,82	98,65%
Terlaksananya Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sesuai target	Persentase Jumlah Realisasi PAD terhadap Target	100%	107,62%	107,62%
Meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	Prosentase Rata - rata capaian kinerja aparatur sipil negara	100%	121,68%	121,68%

Tabel 3.1.1.2 Kertas Kerja Penetapan Target PAD pada Tahun 2024

No.	URAIAN	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	RATA - RATA GROWTH (%)
		Prosen %	Prosen %	Prosen %	Prosen %	
1	Pendapatan Pajak Daerah	-1,48%	12,49%	16,71%	8,00%	8,93%
2	Hasil Retribusi Daerah	-31,90%	-19,84%	10,39%	19,48%	-5,47%
3	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	28,88%	-	-	17,52%	23,20%
4	Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah	1,28%	32,81%	-21,19%	26,92%	9,95%
<b>RATA - RATA PERTUMBUHAN TOTAL</b>						<b>4,47%</b>



Melihat data pada Tabel 3.1.1.2 Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD) mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2023 fluktuatif atau cenderung tidak stabil. Pada jenis Pendapatan Asli Daerah (PAD) Sektor Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan tahun 2021 tidak terlihat data penerimaan masuk dikarenakan pada masa covid-19. Hal tersebut menyebabkan tren pertumbuhan pada sektor Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan tidak dapat dijadikan acuan untuk penentuan target pertumbuhan pada tahun 2024. Tren pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sektor pajak daerah mengalami penurunan pada tahun 2020 sebesar -1,48% karena masa pandemi covid-19. Tren pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada sektor Retribusi Daerah mengalami peningkatan mulai dari tahun 2020 s/d tahun 2023. Target pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD) didapatkan dari perhitungan kertas kerja pada tabel 3.1.1.2 diatas yaitu melalui perhitungan rata-rata pertumbuhan total selama tahun 2020 – 2023 sebesar 4,47%. Kemudian penetapan target 5% pada tahun 2024 lebih tinggi dari perhitungan rata – rata pertumbuhan dianggap target menantang karena lebih tinggi dari kertas kerja. Pada tahun 2024 pertumbuhan PAD tercapai 8,23% dengan capaian kinerja sebesar 164,60%.

Tabel 3.1.1.3 Kertas Kerja Capaian Realisasi PAD terhadap Target pada Tahun 2024

No.	URAIAN	2019	2020	2021	2022	2023
		Capaian %				
1	Pendapatan Pajak Daerah	114,92%	118,65%	121,20%	127,16%	113,65%
2	Hasil Retribusi Daerah	103,30%	95,39%	119,29%	117,91%	124,06%
3	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	97,13%	100,37%	-	99,86%	79,07%
4	Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah	105,27%	110,02%	162,32%	105,44%	113,80%
	<b>RATA - RATA</b>	<b>105,16%</b>	<b>106,11%</b>	<b>134,27%</b>	<b>112,59%</b>	<b>107,65%</b>

Pada Tabel 3.1.1.3. realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) mulai tahun 2019 – 2023 menunjukkan capaian PAD selalu lebih dari 100% sehingga dapat diasumsikan Penerimaan PAD mulai tahun 2019 – 2023 memenuhi target capaian. Namun memang perlu dilakukan perhitungan penetapan target secara tepat berdasarkan potensi PAD yang terdata agar target yang ditetapkan sesuai dengan potensi PAD.

Penetapan target pada tahun 2024 sebesar 100% dari realisasi tahun sebelumnya merupakan pendekatan yang rasional dalam perencanaan

anggaran dan merupakan nilai pencapaian maksimal. Ini membantu memastikan bahwa target yang ditetapkan realistis dan dapat dicapai, mempertimbangkan inflasi dan kondisi ekonomi, serta memungkinkan evaluasi yang akurat terhadap kebijakan dan pengelolaan PAD. Dengan cara ini, pemerintah daerah dapat merencanakan anggaran dengan lebih efektif, memotivasi pelaksanaan kebijakan, dan mengelola risiko pendapatan dengan lebih baik. Realisasi PAD terhadap target pada tahun 2024 berhasil melampaui target sebesar 107,5% dengan capaian sebesar 107,5%.

Faktor – faktor pendukung tercapainya target PAD pada tahun 2024 adalah sebagai berikut :

- a. Kebijakan dan regulasi yang mendukung (Perda PDRD No. 13/2023)
- b. Pemanfaatan teknologi informasi
  - Sistem digitalisasi pajak daerah (E-tax, e-PBB, PASTI BAYAR, Perluasan ETPD) yang mempermudah akses pembayaran wajib pajak.
  - Penggunaan aplikasi atau dashboard monitoring real-time untuk pelaporan dan evaluasi PAD.
  - Optimalisasi pelayanan publik berbasis digital.
- c. Sosialisasi dan edukasi masyarakat terkait kewajiban pajak daerah dan retribusi daerah serta manfaatnya
- d. Kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah secara berkala  
Pendataan massal PBB-P2 di seluruh kabupaten Jombang dan pendataan individual pajak daerah merupakan kegiatan yang menunjang peningkatan data potensi pajak daerah dan retribusi daerah.
- e. Pengawasan dan Evaluasi Berkala  
Monitoring dan evaluasi terhadap target dan realisasi PAD secara berkala Bersama dengan Aparat Penegak Hukum (APH) guna meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dan retribusi.

Faktor penghambat dalam proses tercapainya target Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada tahun 2024 adalah sebagai berikut :

- a. Kapasitas Sumber Daya Manusia yang terbatas.
- b. Sistem teknologi informasi yang belum optimal.
- c. Tingkat kepatuhan wajib pajak rendah.
- d. Kebocoran dan kurang transparannya pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).
- e. Keterbatasan Data Potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Strategi dalam meminimalisir faktor penghambat tercapainya target PAD tahun 2024 adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan Kapasitas dan Profesionalisme SDM
  - Pelatihan dan bimbingan teknis rutin bagi aparatur pengelola PAD.
  - Mendorong sertifikasi kompetensi untuk petugas pajak dan retribusi.
  - Penerapan Zona Integritas dan Reformasi Birokrasi untuk membangun budaya kerja yang bersih dan melayani.
- b. Pemanfaatan Teknologi dan Digitalisasi secara optimal
  - Pengembangan dalam penerapan system aplikasi yang *user friendly*.
  - Integrasi data dengan instansi lain seperti Kepolisian, BPN, atau Disdukcapil.
  - Perluasan payment gateway/ETPD (seperti QRIS, mobile banking, ATM pajak) untuk memudahkan pembayaran.
- c. Sosialisasi dan Edukasi Wajib Pajak
  - Kampanye sadar pajak melalui media sosial, radio, dan tatap muka.
  - Pelayanan terpadu keliling atau gerai layanan pajak di tempat umum.
  - Pemberian insentif atau reward bagi wajib pajak yang patuh.
- d. Perbaikan Data dan Pemetaan Potensi
  - Pendataan ulang objek dan subjek pajak/retribusi secara berkala.
  - Pemanfaatan GIS (Geographic Information System) untuk pemetaan potensi PAD.
  - Membentuk Tim Intensifikasi dan Ekstensifikasi PAD untuk menggali potensi baru.
- e. Peningkatan Pengawasan dan Transparansi
  - Audit berkala dan sistem pengendalian internal yang kuat.
  - Penggunaan dashboard transparansi PAD yang bisa diakses oleh publik.

Tabel 3.1.1.4 Kertas Kerja Penetapan Capaian Kinerja Aparatur pada Tahun 2024

NO.	TRIBUNAN	RATA-RATA CAPAIAN KINERJA PEGAWAI
1	Tribulan I Tahun 2023	104,36%
2	Tribulan II Tahun 2023	104,24%
3	Tribulan III Tahun 2023	109,43%
4	Tribulan IV Tahun 2023	107,93%

Penetapan target kinerja aparatur pada tahun 2024 sebesar 100% dari rata-rata capaian kinerja per tribulan merupakan nilai maksimal berdasarkan target kinerja yg ditetapkan. Penetapan nilai target tersebut memberikan pendekatan yang realistis dan strategis dalam perencanaan kinerja. Target capaian kinerja aparatus 100% pada tahun 2024 merupakan

nilai maksimal capaian target namun juga harus dilakukan evaluasi atas target terpasang pada masing – masing pegawai sehingga didapatkan target yang realistis. Target ini memastikan bahwa standar tetap menantang namun dapat dicapai, mempertimbangkan potensi perubahan dan variabilitas di masa depan. Ini membantu dalam merencanakan capaian kinerja yang wajar sambil tetap mempertahankan motivasi dan fokus pegawai.

Di sisi lain, akuntabilitas kinerja Perangkat Daerah (PD) tercatat hampir mencapai target, dengan nilai evaluasi AKIP mencapai 80,82 dengan capaian kinerja 98,65% dari target yang ditetapkan, menunjukkan kinerja yang cukup baik meskipun sedikit kurang optimal. Selain itu, kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah juga meningkat, dengan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melampaui target, yakni 121,68% dari target 100%. Hal ini mencerminkan adanya peningkatan signifikan dalam kualitas dan efisiensi kerja aparatur negara. Secara keseluruhan, meskipun ada beberapa area yang belum mencapai target, pencapaian yang lebih dari target pada PAD dan kinerja ASN menunjukkan hasil yang positif dan memberikan gambaran bahwa upaya peningkatan akuntabilitas dan kinerja pemerintah semakin berhasil. Ke depan, perhatian lebih lanjut perlu diberikan pada peningkatan pertumbuhan PAD untuk memastikan keberlanjutan dan stabilitas pendapatan daerah.

Faktor pendukung tercapainya target capaian kinerja aparatur adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan yang efektif
- b. Kompetensi dan profesionalisme pegawai
- c. Sarana dan srasarana yang memadai
- d. Motivasi dan penghargaan atas capaian kinerja pegawai
- e. Komunikasi dan koordinasi yang baik antar pegawai

Faktor penghambat tercapainya target capaian kinerja aparatur adalah sebagai berikut :

- a. Disiplin pegawai yang rendah
- b. Manajemen waktu yang buruk dalam penyelesaian target kinerja
- c. Kurangnya evaluasi dan pengawasan kinerja

Strategi dalam meminimalisir faktor penghambat tercapainya target capaian kinerja aparatur adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan Kompetensi dan Kapasitas SDM
  - Menyelenggarakan pelatihan teknis dan soft skill secara berkala.
  - Memberikan coaching dan mentoring dari atasan kepada bawahan.



- Mendorong pegawai untuk ikut program sertifikasi atau pendidikan lanjutan
- b. Penguatan Kepemimpinan dan Manajemen
- Memberikan pelatihan kepemimpinan bagi pejabat struktural.
  - Membangun budaya kerja berbasis keteladanan dan akuntabilitas dari pimpinan.
- c. Manajemen Waktu dan Produktivitas
- Mendorong penggunaan aplikasi manajemen waktu dan monitoring kinerja harian.
  - Menyusun jadwal kerja yang efektif dan menghindari kegiatan tidak produktif.
  - Mengatur beban kerja secara proporsional dan realistis.
- d. Pengawasan dan Evaluasi Kinerja Berkala
- Melakukan monitoring dan evaluasi (monev) secara periodik terhadap SKP.
  - Memberikan umpan balik konstruktif bagi pegawai berkinerja rendah.
  - Menindaklanjuti hasil evaluasi dengan pembinaan atau tindakan disipliner sesuai aturan.

### 3.1.2. Perbandingan antara Realisasi Kinerja Tahun Ini dengan 2 (dua) Tahun Terakhir

Pengukuran realisasi kinerja tahun tahun 2024 dilakukan dengan membandingkan target yang telah ditetapkan dengan hasil realisasi kinerja. Untuk melakukan analisa capaian kinerja dapat mengacu pada Pengukuran Kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk mengukur keberhasilan sasaran dan indikator kerjanya, kegagalan, serta upaya-upaya apa yang harus dilanjutkan maupun upaya untuk mengatasi kegagalan.

Pengukuran realisasi kinerja tahun tahun 2024 dengan membandingkan target dan realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) ini dapat dilihat pada tabel 3.1.2.1 berikut ini:

Tabel 3.1.2.1 Perbandingan Target dan Realisasi Capaian Kinerja Tahun 2024 dengan Tahun-tahun Sebelumnya

Sasaran Strategis Program	Indikator Kinerja	Target	Realisasi		
		2024	2022	2023	2024
Meningkatnya Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	5%	14,20%	8,00%	8,23%



Meningkatnya akuntabilitas kinerja PD	Nilai evaluasi AKIP	82	73,63	81,35	80,82
Terlaksananya Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sesuai target	Persentase Jumlah Realisasi PAD terhadap Target	100%	112,16%	113,67%	107,62%
Meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	Prosentase Rata - rata capaian kinerja aparatur sipil negara	100%	105,12%	107,93%	121,68%

Tabel 3.1.2.2 Perbandingan Capaian Kinerja PAD Tahun 2024 dengan Tahun-tahun Sebelumnya

No.	URAIAN	TAHUN 2022			TAHUN 2023			TAHUN 2024		
		Target (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Capaian %	Target (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Capaian %	Target (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Capaian %
1	Pendapatan Pajak Daerah	135.421.000.000	172.199.090.357	127,16%	163.627.000.000	185.969.721.019	113,65%	194.080.000.000	207.379.735.020	106,85%
2	Hasil Retribusi Daerah	17.491.649.455	20.625.241.069	117,91%	19.862.764.623	24.642.310.018	124,06%	17.732.270.723	21.042.867.495,96	118,67%
3	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	4.924.141.742	4.917.041.528,56	99,86%	7.308.019.425	5.778.730.454	79,07%	7.384.450.497	7.283.403.750,66	98,63%
4	Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah	307.713.781.892	324.440.063.150,58	105,44%	361.840.818.680	411.768.856.235	113,80%	365.778.434.092	399.808.214.791,98	109,30%
	<b>JUMLAH TOTAL</b>	<b>465.550.573.089,97</b>	<b>522.181.436.105,67</b>	<b>112,16%</b>	<b>552.638.602.728,00</b>	<b>628.159.617.727,36</b>	<b>113,67%</b>	<b>584.975.155.312,00</b>	<b>635.514.221.058,60</b>	<b>108,64%</b>

Berdasarkan hasil perbandingan antara target dan realisasi kinerja pada tahun 2022 hingga 2024 pada tabel 3.1.2.1, secara umum menunjukkan capaian yang cukup mengembirakan. Pada indikator pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD), realisasi setiap tahunnya selalu melampaui target yang ditetapkan sebesar 5%. Meskipun terjadi penurunan dari 14,20% di tahun 2022 menjadi 8% di tahun 2023, dan sedikit naik menjadi 8,23% di tahun 2024, capaian ini tetap menunjukkan performa positif. Indikator nilai evaluasi AKIP juga menunjukkan tren meningkat secara konsisten, dari 73,63 di tahun 2022 menjadi 81,35 pada tahun 2023, dan mendekati target 82 pada tahun 2024 dengan capaian 80,82. Hal ini mencerminkan adanya perbaikan yang berkelanjutan dalam aspek akuntabilitas kinerja instansi.

Pencapaian nilai evaluasi AKIP untuk tahun 2024 sebesar 80,82 lebih rendah dari target yang ditetapkan dan juga lebih rendah dari capaian tahun 2023 sebesar 81,35 tetapi lebih tinggi dari capaian tahun 2022 sebesar 73,63. Hal ini menunjukkan adanya area yang perlu diperbaiki. Faktor – faktor yang mempengaruhi adalah sebagai berikut :

a. Kelemahan dalam Perencanaan Kinerja

- Sasaran kinerja (IKU/SKP) mungkin belum sepenuhnya mengacu pada

hasil (outcome), melainkan masih pada proses atau output.

- Indikator kinerja kurang relevan atau tidak terukur dengan baik, sehingga memengaruhi kualitas dokumen perencanaan.
- b. Kualitas Laporan Kinerja (LKjIP) Kurang Optimal
- Laporan kinerja belum sepenuhnya menggambarkan keterkaitan antara perencanaan dan hasil yang dicapai.
  - Analisis capaian dan strategi perbaikan dalam LKjIP mungkin belum komprehensif atau kurang didukung data kuat.
- c. Monitoring dan Evaluasi Internal yang Lemah
- Kurangnya pengendalian dan evaluasi berkala terhadap kinerja perangkat daerah.
  - Unit kerja tidak secara aktif melakukan review dan penyesuaian terhadap realisasi kinerja.
- d. Transisi atau Perubahan Struktur Organisasi / Kebijakan
- Adanya restrukturisasi kelembagaan di tengah tahun bisa memengaruhi pelaksanaan kinerja dan pelaporan.
  - Perubahan regulasi atau kebijakan pusat yang belum direspons cepat oleh daerah juga bisa berdampak.

Sementara itu, indikator persentase realisasi PAD terhadap target menunjukkan hasil yang sangat baik, di mana realisasi selalu melampaui target 100% dalam tiga tahun terakhir, dengan nilai 112,16% di tahun 2022, 113,67% di tahun 2023, dan 107,5% di tahun 2024. Hal ini mencerminkan perencanaan dan pelaksanaan pengumpulan PAD yang cukup efektif.

Adapun indikator persentase rata-rata capaian kinerja ASN juga menunjukkan tren sangat positif, dengan realisasi terus meningkat dari 105,12% di tahun 2022, menjadi 107,93% di tahun 2023, dan mencapai puncaknya di 121,68% pada tahun 2024. Capaian ini mengindikasikan peningkatan signifikan dalam kinerja aparatur, yang kemungkinan besar didukung oleh peningkatan kapasitas, sistem kerja, dan motivasi pegawai.

Secara keseluruhan, meskipun ada penurunan di beberapa area, terdapat indikasi positif dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah dan ASN. Oleh karena itu, langkah-langkah perbaikan dan penguatan kebijakan perlu dilakukan untuk mengoptimalkan pencapaian di masa depan, khususnya dalam hal PAD dan akuntabilitas kinerja. Capaian target kinerja menunjukkan tren yang sangat baik dan positif. Namun, masih diperlukan perhatian dan upaya khusus untuk mendorong perbaikan pada aspek



akuntabilitas (AKIP), agar seluruh indikator strategis dapat melampaui target secara menyeluruh.

Faktor-faktor yang mempengaruhi capaian target dan realisasi kinerja sebagaimana terlihat dalam data tahun 2022–2024 adalah sebagai berikut :

- a. Kapasitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)
  - Peningkatan kualitas dan produktivitas ASN berdampak langsung terhadap tingginya capaian rata-rata kinerja pegawai, terlihat dari angka yang terus meningkat hingga 121,68% di tahun 2024.
  - Pelatihan, bimbingan teknis, serta sistem manajemen kinerja yang lebih baik mendorong capaian di atas target.
- b. Kebijakan dan Strategi Pengelolaan Keuangan Daerah
  - Strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak serta optimalisasi pelayanan pajak daerah turut memengaruhi pertumbuhan dan realisasi PAD.
  - Perencanaan anggaran yang realistis dan pengendalian target mendorong realisasi PAD melampaui 100% secara konsisten selama tiga tahun.
- c. Pemanfaatan Teknologi Informasi
  - Digitalisasi sistem pajak, pelaporan SKP, dan evaluasi kinerja mendorong efisiensi dan akurasi pencapaian.
  - Aplikasi berbasis elektronik mempercepat pelayanan publik dan pelaporan PAD, serta mempermudah evaluasi kinerja ASN.
- d. Evaluasi dan Monitoring Berkala
  - Evaluasi kinerja rutin oleh inspektorat dan Bappeda memberikan umpan balik yang memperbaiki capaian akuntabilitas.
  - Meski nilai AKIP belum sepenuhnya mencapai target, tren peningkatan menunjukkan adanya komitmen pembenahan sistem manajemen kinerja.
- e. Faktor Eksternal dan Ekonomi Daerah
  - Stabilitas ekonomi dan meningkatnya kegiatan ekonomi lokal turut mendorong pertumbuhan PAD, meskipun ada tren penurunan dari 2022 ke 2024.
  - Kondisi pandemi pasca-2021 juga memengaruhi pemulihan ekonomi dan daya beli masyarakat, yang berdampak pada penerimaan pajak.



### 3.1.3. Perbandingan antara Realisasi Kinerja Tahun Ini dengan Target Jangka Menengah

Tabel 3.3 Perbandingan Target dan Realisasi Capaian Kinerja Tahun 2024 dengan Target Jangka Menengah

Sasaran Strategis Program	Indikator Kinerja	Target Akhir RPD/ Renstra	Realisasi	Tingkat Kemajuan (%)
Meningkatnya Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	4%	8,23%	205,75%
Meningkatnya akuntabilitas kinerja PD	Nilai evaluasi AKIP	82	80,82	98,65%
Terlaksananya Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sesuai target	Persentase Jumlah Realisasi PAD terhadap Target	100%	107,62%	107,62%
Meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	Prosentase Rata - rata capaian kinerja aparatur sipil negara	100%	121,68%	121,68%

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap capaian indikator kinerja strategis hingga akhir periode RPD/Renstra, secara umum menunjukkan kinerja yang sangat baik dan progresif. Indikator pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD) menunjukkan realisasi sebesar 8,23% dari target sebesar 4%, atau mencapai tingkat kemajuan sebesar 205,75%. Capaian ini mencerminkan efektivitas strategi intensifikasi dan ekstensifikasi penerimaan daerah yang dijalankan, serta adanya peningkatan dalam efisiensi sistem pemungutan pajak dan retribusi daerah.

Selanjutnya, indikator persentase realisasi PAD terhadap target menunjukkan kinerja yang optimal dengan capaian sebesar 107,5% dari target 100%. Hal ini menandakan bahwa perencanaan keuangan daerah telah dilakukan dengan cermat dan pelaksanaannya mampu memenuhi bahkan melampaui target yang ditetapkan. Demikian pula, indikator rata-rata capaian kinerja aparatur sipil negara menunjukkan capaian sebesar 121,68%, yang secara signifikan melampaui target 100%. Capaian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja pegawai, termasuk mekanisme perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja telah

berjalan dengan baik dan efektif.

Namun demikian, pada indikator nilai evaluasi AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), realisasi yang dicapai sebesar 80,82 masih berada sedikit di bawah target sebesar 82, atau baru mencapai tingkat kemajuan 98,65%. Meskipun demikian, capaian ini menunjukkan adanya tren peningkatan dan upaya perbaikan yang berkelanjutan dalam sistem akuntabilitas kinerja instansi, baik dari sisi perencanaan kinerja, pengukuran capaian, hingga pelaporan dan evaluasi.

Secara keseluruhan, dari empat indikator strategis yang diukur, tiga di antaranya telah berhasil melampaui target yang ditetapkan dalam dokumen RPD/Renstra. Hal ini menggambarkan bahwa pelaksanaan program dan kegiatan strategis perangkat daerah telah berjalan secara efektif, efisien, dan selaras dengan sasaran pembangunan daerah. Meskipun demikian, peningkatan kualitas tata kelola akuntabilitas kinerja tetap perlu menjadi perhatian utama agar seluruh indikator dapat dicapai secara optimal dan berkelanjutan pada periode mendatang.

Faktor – faktor yang mempengaruhi ketercapaian kinerja tahun 2024 terhadap target RENSTRA/RPD adalah sebagai berikut :

a. *Strengths* (Kekuatan)

- Perencanaan yang terukur dan realistis, sesuai dengan kemampuan daerah dan potensi yang ada.
- Kinerja ASN yang meningkat, didukung oleh sistem manajemen kinerja dan pelatihan berkelanjutan.
- Capaian PAD melampaui target, menunjukkan efektivitas strategi pengelolaan pendapatan.
- Penggunaan teknologi informasi dalam pelaporan, evaluasi, dan pelayanan publik.
- Kepemimpinan yang visioner dan mendukung inovasi, serta adanya komitmen reformasi birokrasi.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

- Nilai AKIP belum mencapai target, menunjukkan masih perlunya penguatan dalam akuntabilitas dan pelaporan kinerja.
- Evaluasi dan pengawasan kinerja belum merata di semua unit kerja.
- Ketimpangan kapasitas SDM, terutama dalam pemahaman perencanaan dan pelaporan kinerja.
- Keterbatasan koordinasi antar unit, yang berpengaruh pada keselarasan implementasi program strategis.



- Ketergantungan terhadap jenis PAD tertentu, sehingga belum sepenuhnya stabil secara diversifikasi pendapatan.

c. *Opportunities* (Peluang)

- Dukungan kebijakan nasional terhadap digitalisasi pemerintahan dan peningkatan akuntabilitas.
- Potensi pendapatan baru dari sektor ekonomi digital, pariwisata, dan jasa.
- Kemajuan teknologi informasi membuka ruang untuk transparansi dan efisiensi layanan publik.
- Kemitraan dengan sektor swasta dan masyarakat dalam mendukung program prioritas daerah.
- Insentif pemerintah pusat untuk daerah berkinerja tinggi, mendorong kompetisi yang sehat antar daerah.

d. *Threats* (Ancaman)

- Perubahan regulasi pusat secara mendadak dapat memengaruhi perencanaan dan capaian kinerja.
- Ketidakpastian ekonomi nasional/global berisiko menurunkan daya beli masyarakat dan pendapatan daerah.
- Resistensi terhadap perubahan dari sebagian aparatur yang belum siap dengan digitalisasi atau reformasi sistem kinerja.
- Gangguan eksternal seperti bencana alam atau konflik sosial yang berpotensi mengganggu capaian target.
- Persaingan antardaerah dalam menarik investasi, yang dapat berdampak pada daya saing PAD.

### 3.1.4. Perbandingan antara Realisasi Kinerja Tahun Ini dengan Realisasi Kinerja Level Nasional

Tabel 3.1.4.1 Perbandingan Realisasi Kinerja Tahun 2024 dengan SPM Nasional

Sasaran Strategis Program	Indikator Kinerja	Realisasi 2024	Realisasi Nasional	keterangan
Meningkatnya Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	8,23%	-	Hanya merupakan fungsi penunjang bukan fungsi pelayanan dasar
Meningkatnya akuntabilitas kinerja PD	Nilai evaluasi AKIP	80,82	-	Hanya merupakan fungsi penunjang bukan fungsi pelayanan dasar

Terlaksananya Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sesuai target	Persentase Jumlah Realisasi PAD terhadap Target	107,62%	-	Hanya merupakan fungsi penunjang bukan fungsi pelayanan dasar
Meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	Prosentase Rata-rata capaian kinerja aparatur sipil negara	121,68%	-	Hanya merupakan fungsi penunjang bukan fungsi pelayanan dasar

Badan Pendapatan Daerah tidak termasuk dalam Organisasi Perangkat Daerah yang wajib memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Nasional, karena fungsi utamanya adalah sebagai fungsi penunjang, bukan pelayanan dasar. Karena Badan Pendapatan Daerah tidak termasuk dalam kategori yang memerlukan perbandingan dengan SPM Nasional, tidak ada data perbandingan untuk indikator kinerja seperti prosentase realisasi PAD, nilai evaluasi AKIP, peningkatan penerimaan pajak daerah, dan capaian kinerja aparatur terhadap standar nasional. Meskipun tidak ada perbandingan dengan SPM Nasional, realisasi kinerja tahun 2024 menunjukkan hasil yang baik dalam setiap indikator, dengan capaian yang melampaui target yang ditetapkan. Secara keseluruhan, meskipun tidak ada perbandingan dengan standar nasional yang relevan, kinerja Badan Pendapatan Daerah tahun 2024 menunjukkan pencapaian yang positif dan keberhasilan dalam melaksanakan fungsi penunjangnya.

Tabel 3.1.4.2 Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Tahun 2023-2024

No.	Uraian	Target Tahun 2023	Capaian Tahun 2023		Target Tahun 2024	Capaian Tahun 2024	
		Rp.	Rp.	%	Rp.	Rp.	%
1	Pendapatan pajak daerah	163.627.000.000,00	185.969.721.019,00	113,65%	194.080.000.000,00	207.378.295.020,00	106,85%
2	Pendapatan retribusi daerah	19.862.764.623,00	24.642.310.018,00	124,06%	17.732.270.723,00	21.042.867.495,96	116,03%
Sub total		183.489.764.623,00	210.612.031.037,00	114,78%	211.812.270.723,00	227.952.973.958,96	107,62%

Berdasarkan tabel realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Jombang tahun 2023 dan 2024, dapat disimpulkan bahwa kinerja pendapatan daerah menunjukkan hasil yang positif. Pada sektor pendapatan pajak daerah, meskipun terdapat penurunan persentase capaian di tahun 2024 (106,85%) dibandingkan tahun 2023 (113,65%), namun kedua tahun tersebut berhasil melampaui target yang ditetapkan. Hasil retribusi daerah juga menunjukkan pencapaian yang sangat baik, dengan capaian melebihi

target pada kedua tahun, yaitu 124,06% pada 2023 dan 116,03% pada 2024, meskipun targetnya mengalami penurunan pada 2024.

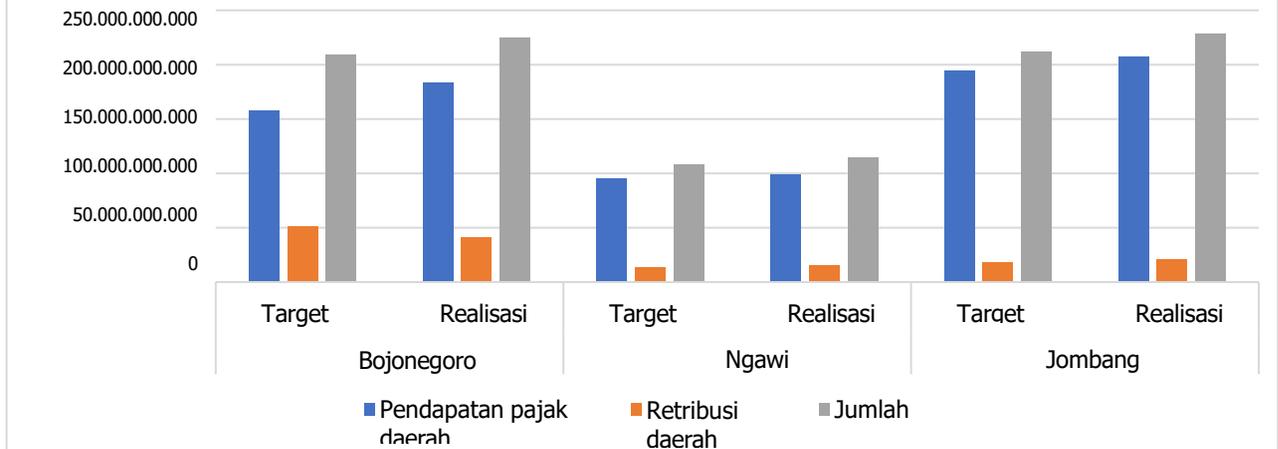
Tabel 3.1.4.3 Benchmarking Realisasi Pendapatan Asli Daerah Tahun 2024

Uraian	Bojonegoro			Ngawi			Jombang		
	Anggaran	Realisasi	%	Anggaran	Realisasi	%	Anggaran	Realisasi	%
Pendapatan pajak daerah	157.634.030.745	183.582.947.627	116,46%	94.965.500.000	99.110.161.250	104,36%	194.080.000.000	207.378.295.020	106,85%
Retribusi daerah	51.411.895.985	41.405.109.918	80,54%	13.022.359.000	15.219.345.739	116,87%	17.732.270.723	20.574.678.938	116,03%
Jumlah	209.045.926.730,00	224.988.057.545,00	107,63%	107.987.859.000,00	114.329.506.990,80	105,87%	211.812.270.723,00	227.952.973.958,96	107,62%

Berdasarkan data benchmarking realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) tahun 2024 pada Kabupaten Bojonegoro, Ngawi, dan Jombang, terlihat bahwa ketiga daerah berhasil melampaui target PAD yang telah ditetapkan. Pada komponen pendapatan pajak daerah, Bojonegoro mencatat realisasi sebesar 116,46% dari target, diikuti Jombang sebesar 106,85%, dan Ngawi sebesar 104,36%. Hal ini menunjukkan bahwa ketiganya mampu mengoptimalkan penerimaan pajak melalui intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah. Namun, pada komponen retribusi daerah, kinerja Bojonegoro justru menurun dengan capaian hanya 80,54%, berbeda dengan Ngawi dan Jombang yang berhasil merealisasikan masing-masing sebesar 116,87% dan 116,03%. Secara total, realisasi PAD Bojonegoro mencapai 107,63%, Ngawi 105,87%, dan Jombang 107,62%, yang semuanya menunjukkan kinerja keuangan daerah yang cukup baik. Capaian ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti efektivitas pemungutan pajak dan retribusi, dukungan regulasi daerah, tingkat aktivitas ekonomi, kesadaran dan kepatuhan masyarakat, inovasi digital dalam pelayanan publik, serta pengawasan dan evaluasi berkala terhadap kinerja pendapatan daerah. Meskipun hasilnya positif, Bojonegoro perlu melakukan perbaikan khususnya dalam pengelolaan retribusi daerah agar kinerja PAD ke depan dapat semakin optimal dan berkelanjutan.



## GRAFIK BENCHMARK PENDAPATAN ASLI DAERAH



Jika data benchmarking realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) tahun 2024 dari Kabupaten Bojonegoro, Ngawi, dan Jombang disajikan dalam bentuk grafik batang, maka akan tampak dengan jelas perbandingan antara anggaran dan realisasi dari masing-masing komponen PAD, yaitu pajak daerah, retribusi daerah, serta total PAD. Pada grafik pajak daerah, ketiga kabupaten menunjukkan realisasi yang melebihi anggaran. Bojonegoro menjadi yang paling menonjol dengan realisasi sebesar 116,46%, diikuti Jombang sebesar 106,85%, dan Ngawi sebesar 104,36%. Sementara itu, pada grafik retribusi daerah, terlihat ketimpangan kinerja antar wilayah. Bojonegoro mengalami penurunan capaian dengan realisasi hanya 80,54% dari anggaran, ditunjukkan dengan batang realisasi yang lebih pendek dari batang anggaran. Sebaliknya, Ngawi dan Jombang justru mencatat realisasi retribusi yang lebih tinggi dari target, masing-masing sebesar 116,87% dan 116,03%. Pada grafik total PAD, semua kabupaten berhasil melampaui target anggaran, dengan Bojonegoro dan Jombang sama-sama mencatatkan realisasi sekitar 107,6%, dan Ngawi sedikit lebih rendah di angka 105,87%. Secara visual, grafik tersebut menunjukkan bahwa kinerja pajak daerah sangat baik di semua daerah, namun capaian retribusi daerah masih belum merata, terutama di Bojonegoro. Grafik ini juga memperlihatkan bahwa meskipun total PAD tercapai dengan baik, terdapat perbedaan dalam komposisi kontribusi antar komponen PAD di masing-masing kabupaten.

Berdasarkan grafik benchmarking Pendapatan Asli Daerah (PAD) antara Kabupaten Bojonegoro, Ngawi, dan Jombang, terlihat bahwa ketiganya menunjukkan capaian PAD yang positif dengan tren realisasi melampaui anggaran yang ditetapkan. Kabupaten Bojonegoro menampilkan kinerja paling menonjol, dengan realisasi PAD yang secara signifikan melampaui anggaran, didorong oleh tingginya kontribusi pajak daerah. Hal ini

menunjukkan efektivitas strategi pemungutan pajak, pemanfaatan potensi ekonomi lokal seperti migas, serta optimalisasi sistem pelayanan dan pengawasan.

Kabupaten Ngawi juga mencatat realisasi PAD yang sedikit lebih tinggi dari anggaran, namun peningkatannya relatif terbatas. Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan kapasitas pemungutan retribusi dan pengembangan sumber PAD alternatif agar pertumbuhan PAD lebih kompetitif. Sementara itu, Kabupaten Jombang menunjukkan kinerja yang cukup stabil dan konsisten, dengan capaian realisasi PAD yang sedikit melebihi anggaran, serta distribusi pendapatan dari pajak dan retribusi daerah yang cukup seimbang. Hal ini mencerminkan tata kelola pendapatan daerah yang baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi pemungutan.

*Best practice* yang dapat diambil dalam benchmarking Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang terhadap Kabupaten Bojonegoro dan Kabupaten Ngawi adalah sebagai berikut :

a) Stabilitas Realisasi PAD yang Konsisten

Kabupaten Jombang menunjukkan konsistensi antara target dan realisasi PAD, dengan capaian yang selalu sedikit melampaui target. Hal ini menandakan bahwa perencanaan PAD dilakukan secara realistis, dan pelaksanaannya terkontrol dengan baik. Konsistensi ini menjadi indikator kuat adanya sistem tata kelola pendapatan yang stabil dan terukur.

b) Dominasi Pajak Daerah sebagai Pilar PAD

Dalam grafik terlihat bahwa pendapatan pajak daerah menjadi komponen utama PAD, dengan kontribusi yang besar dan cenderung meningkat. Hal ini menunjukkan efektivitas pengelolaan pajak lokal seperti Pajak Kendaraan Bermotor, PBB-P2, dan Pajak Hotel/Restoran yang dimaksimalkan secara optimal.

c) Efisiensi dalam Penarikan Retribusi Daerah

Meskipun kontribusi retribusi daerah tidak sebesar pajak daerah, Jombang mampu menjaga stabilitas sektor ini, menandakan bahwa pemungutannya dilakukan dengan baik, efisien, dan tepat sasaran. Hal ini mencerminkan adanya penataan objek retribusi yang jelas, serta pelayanan publik yang mampu menghasilkan pendapatan.

d) Penerapan Sistem Digitalisasi Layanan Pajak

Kabupaten Jombang telah mengembangkan dan memanfaatkan layanan digital berbasis informasi dalam pembayaran pajak dan retribusi, sehingga

proses pemungutan menjadi lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Digitalisasi ini juga berkontribusi terhadap peningkatan kepatuhan wajib pajak.

e) Sinergi Perangkat Daerah dan Dukungan Kebijakan

Keberhasilan realisasi PAD juga didukung oleh kolaborasi antar-perangkat daerah, khususnya antara Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), kecamatan, dan OPD teknis lainnya. Adanya regulasi lokal yang mendukung percepatan realisasi PAD, seperti insentif kinerja atau peraturan bupati terkait pemungutan, memperkuat eksekusi di lapangan.

f) Pengawasan dan Evaluasi yang Terstruktur

Realisasi PAD yang konsisten juga mencerminkan adanya sistem monitoring dan evaluasi (monev) internal yang rutin dan terstruktur. Evaluasi berkala terhadap capaian PAD per sektor dan wilayah menjadi dasar untuk melakukan intervensi dini apabila ditemukan potensi deviasi atau kendala teknis.

### 3.1.5. Analisis atas Realisasi Kinerja

Berdasarkan hasil evaluasi atas capaian indikator pada tahun 2024, secara umum menunjukkan kinerja yang sangat baik. Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD) mencapai 8,23% dari target sebesar 5%, atau setara dengan capaian 164,60%. Realisasi ini mencerminkan efektivitas kebijakan intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan daerah, serta keberhasilan pemerintah daerah dalam meningkatkan potensi dan kepatuhan wajib pajak. Kinerja ini menjadi indikator positif terhadap peningkatan kemandirian fiskal daerah. Sementara itu, indikator nilai evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) mencatatkan realisasi sebesar 80,82 dari target 82, atau setara 98,65%. Meskipun belum sepenuhnya mencapai target, capaian ini menunjukkan bahwa sistem perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kinerja telah berjalan cukup baik. Namun demikian, masih diperlukan penguatan dalam hal kualitas dokumen akuntabilitas, integrasi perencanaan dan penganggaran, serta efektivitas evaluasi internal. Adapun realisasi PAD terhadap target menunjukkan hasil yang sangat memuaskan, yaitu sebesar 107,62% dari target 100%. Hal ini mencerminkan perencanaan yang realistis dan pelaksanaan yang akurat dalam proses pemungutan pendapatan. Selanjutnya, indikator capaian rata-rata kinerja aparatur sipil negara juga melampaui target, yaitu sebesar 121,68%. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem manajemen kinerja ASN berjalan dengan baik, ditopang oleh penerapan evaluasi kinerja yang transparan, pembinaan pegawai yang berkelanjutan, serta penerapan mekanisme penghargaan dan sanksi yang

efektif.

Secara keseluruhan, capaian kinerja pada tahun 2024 menunjukkan tren kinerja yang sangat positif, dengan sebagian besar indikator melampaui target yang telah ditetapkan. Capaian ini mencerminkan efektivitas pelaksanaan program prioritas daerah, penguatan tata kelola pemerintahan, serta meningkatnya kinerja kelembagaan yang berorientasi pada hasil.

Beberapa faktor pendukung atas keberhasilan capaian kinerja pada tahun 2024 adalah sebagai berikut :

- a. Kebijakan dan Regulasi yang Mendukung (Perda PDRD No. 13/2023)
- b. Pemanfaatan Teknologi Informasi
- c. Sosialisasi dan edukasi masyarakat terkait kewajiban pajak daerah dan retribusi daerah serta manfaatnya
- d. Kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah secara berkala
- e. Pengawasan dan Evaluasi Realisasi PAD secara berkala

Faktor penghambat dalam proses tercapainya target PAD pada tahun 2024 adalah sebagai berikut :

- a. Kapasitas SDM yang Terbatas
- b. Sistem Administrasi dan Teknologi yang Belum Optimal
- c. Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Rendah
- d. Kebocoran dan Kurang Transparannya Pengelolaan
- e. Keterbatasan Data Potensi PAD

Solusi kedepan dalam peningkatan tercapainya target PAD tahun berikutnya adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan Kapasitas dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia
- b. Pemanfaatan Teknologi dan Digitalisasi secara optimal
- c. Sosialisasi dan Edukasi Wajib Pajak dan Retribusi Daerah
- d. Perbaikan Data dan Pemetaan Potensi PAD
- e. Peningkatan Pengawasan dan Transparansi Penerimaan PAD

Analisa realisasi kinerja tahun 2024 terhadap target jangka menengah (target renstra) adalah secara keseluruhan dari empat indikator strategis yang diukur, tiga di antaranya telah berhasil melampaui target yang ditetapkan dalam dokumen RPD/Renstra. Hal ini menggambarkan bahwa pelaksanaan program dan kegiatan strategis perangkat daerah telah berjalan secara efektif, efisien, dan selaras dengan sasaran pembangunan daerah. Meskipun demikian, peningkatan kualitas tata kelola akuntabilitas kinerja tetap perlu menjadi perhatian utama agar seluruh indikator dapat dicapai secara optimal dan berkelanjutan pada periode mendatang. Pada analisa ketercapaian terhadap

target jangka menengah ini diperlukan analisa mendalam atas kinerja pemerintah daerah menunjukkan sejumlah kekuatan internal yang mendukung capaian indikator strategis secara signifikan. Di antaranya adalah perencanaan yang terukur dan realistis, disusun berdasarkan kemampuan fiskal dan potensi daerah. Kinerja aparatur sipil negara (ASN) juga menunjukkan peningkatan, didorong oleh sistem manajemen kinerja yang baik serta pelatihan berkelanjutan. Capaian Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang melampaui target mencerminkan keberhasilan strategi pengelolaan pendapatan, sementara penerapan teknologi informasi telah memperkuat sistem pelaporan, evaluasi, dan pelayanan publik secara efisien. Selain itu, kepemimpinan yang visioner dan mendorong inovasi menjadi pilar penting dalam mendukung reformasi birokrasi secara menyeluruh.

Namun demikian, terdapat pula kelemahan yang perlu diperhatikan dalam rangka penguatan tata kelola pemerintahan. Salah satunya adalah nilai AKIP yang belum sepenuhnya mencapai target, yang mengindikasikan perlunya peningkatan kualitas akuntabilitas kinerja dan pelaporan. Selain itu, belum meratanya evaluasi dan pengawasan kinerja di seluruh unit kerja serta ketimpangan kapasitas sumber daya manusia, terutama dalam aspek perencanaan dan pelaporan, menjadi tantangan tersendiri. Keterbatasan koordinasi lintas unit kerja juga dapat menghambat sinergi pelaksanaan program strategis, ditambah dengan ketergantungan terhadap jenis PAD tertentu yang mengurangi fleksibilitas fiskal daerah.

Di sisi lain, pemerintah daerah memiliki sejumlah peluang yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat kinerja. Kebijakan nasional yang mendukung digitalisasi pemerintahan dan peningkatan akuntabilitas menjadi momentum penting dalam mendorong transformasi layanan publik. Potensi pendapatan baru dari sektor ekonomi digital, pariwisata, dan jasa membuka ruang pertumbuhan PAD yang lebih beragam. Selain itu, kemajuan teknologi informasi mendukung transparansi dan efisiensi pelayanan, serta memungkinkan kemitraan dengan sektor swasta dan masyarakat dalam mendukung program prioritas daerah. Insentif dari pemerintah pusat bagi daerah berkinerja tinggi juga menjadi stimulus positif dalam meningkatkan daya saing antar wilayah.

Meskipun demikian, sejumlah ancaman eksternal perlu diantisipasi secara strategis. Perubahan regulasi secara mendadak dari pemerintah pusat dapat berdampak pada proses perencanaan dan pencapaian kinerja. Ketidakpastian ekonomi nasional maupun global juga berisiko menurunkan daya beli masyarakat dan, secara tidak langsung, pendapatan daerah. Selain itu, resistensi terhadap perubahan dari sebagian aparatur, khususnya dalam konteks

digitalisasi dan reformasi birokrasi, dapat menghambat proses transformasi. Gangguan eksternal seperti bencana alam atau konflik sosial juga dapat memengaruhi stabilitas pelaksanaan program, serta persaingan antar daerah dalam menarik investasi berpotensi memengaruhi posisi daya saing fiskal daerah.

Penerapan strategi yang komprehensif, berorientasi pada peningkatan kapabilitas internal, merupakan kunci utama dalam mendorong keberhasilan pelaksanaan program strategis jangka menengah dan pencapaian target kinerja pemerintah daerah secara berkelanjutan. Strategi jangka menengah adalah sebagai berikut :

- a. Digitalisasi menyeluruh layanan PAD dan akuntabilitas kinerja, memanfaatkan infrastruktur TI yang sudah tersedia dan dukungan kebijakan kepala daerah.
- b. Pengembangan potensi PAD baru berbasis kekuatan daerah, seperti pariwisata, ekonomi kreatif, dan jasa, dengan menggunakan kinerja ASN yang kompeten sebagai penggerak utama.
- c. Peningkatan kerja sama dengan swasta dan masyarakat, dengan dukungan kepemimpinan yang terbuka terhadap inovasi dan kolaborasi multipihak.
- d. Peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia melalui pelatihan terpadu tentang perencanaan, pelaporan kinerja, dan pengelolaan PAD, seiring dengan dukungan regulasi nasional untuk peningkatan akuntabilitas.
- e. Penyusunan sistem koordinasi lintas-unit kerja berbasis digital, untuk mengatasi kelemahan koordinasi antar organisasi perangkat daerah pemungut retribusi daerah dalam implementasi program strategis.
- f. Pemanjapan sistem monitoring dan evaluasi berkala terhadap capaian kinerja dan PAD, untuk menghindari ketidaktercapaian akibat lemahnya evaluasi.

### **3.2. Realisasi Anggaran**

Akuntabilitas keuangan merupakan bagian dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP). Selain diukur melalui kinerja sasaran dan kinerja kegiatan, akuntabilitas juga dapat dilihat dari aspek akuntabilitas keuangan. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, program dan kegiatan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang bertujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada Tahun Anggaran 2024, yang dibiayai melalui Belanja Pegawai dan Belanja Barang dan Jasa, sebagaimana tercantum dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2024.

### 3.2.1. Perbandingan antara Target dan Realisasi Kinerja Tahun Ini

Tabel 3.7 Perbandingan Realisasi Kinerja dengan Realisasi Anggaran

Sasaran Strategis - Program	Indikator Kinerja	Kinerja			Anggaran		
		Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian
<b>Meningkatkan Kualitas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah</b>	<b>Prosentase Rata – rata capaian Kinerja Aparatur Sipil Negara</b>	<b>100,00%</b>	<b>121,68%</b>	<b>121,68%</b>	<b>16.933.970.208</b>	<b>15.605.072.317</b>	<b>92,15%</b>
Perencanaan Penganggaran dan Evaluasi Kinerja Perangkat Daerah	Jumlah Dokumen Perencanaan Penganggaran dan Evaluasi Kinerja PD	100,00%	100,00%	100,00%	128.401.119	121.411.750	94,56%
Penyusunan Dokumen Perencanaan Perangkat Daerah	Jumlah Dokumen Perencanaan PD yang tersusun	3 dokumen	3 dokumen	100,00%	116.747.599	110.062.250	94,27%
Koordinasi dan Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD	Jumlah laporan capaian kinerja dan ikhtisar realisasi kinerja yang tersusun	9 laporan	9 laporan	100,00%	11.653.520	11.349.500	97,39%
Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	Prosentase Dokumen Administrasi Keuangan PD	100,00%	100,00%	100,00%	12.966.803.302	12.260.715.302	94,55%
Penyediaan Gaji dan tunjangan ASN	Jumlah Orang yang Menerima Gaji dan Tunjangan ASN	70 orang/bulan	70 orang/bulan	100,00%	12.554.028.902	11.852.432.545	94,41%
Pelaksanaan Penatausahaan dan Pengujian/Verifikasi Keuangan SKPD	Jumlah Dokumen Penatausahaan dan Pengujian/Verifikasi Keuangan SKPD	12 dokumen	12 dok	100,00%	410.278.500	406.001.107	98,96%
Koordinasi dan Penyusunan Laporan Keuangan Akhir Tahun SKPD	Jumlah Laporan Keuangan Akhir Tahun SKPD dan Laporan Hasil Koordinasi Penyusunan	1 laporan	1 laporan	100,00%	2.495.900	2.281.650	91,42%

	Laporan Keuangan Akhir Tahun SKPD						
Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah	Prosentase Dokumen Administrasi Kepegawaian PD	100,00%	97,25%	97,25%	291.579.400	238.072.892	81,65%
Pengadaan Pakaian Dinas beserta Atribut Kelengkapannya	Jumlah Paket Pakaian Dinas beserta Atribut Kelengkapannya	87 paket	87 paket	100,00%	38.400.000	34.800.000	90,63%
Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tugas dan Fungsi	Jumlah Paket Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai	5 orang	- orang	0,00%	37.800.000	-	0,00%
Bimbingan Teknis Implementasi Peraturan Perundang-Undangan	Jumlah Paket Kegiatan Bimbingan Teknis Implementasi Peraturan Perundang-Undangan	90 orang	90 orang	100,00%	215.379.400	203.272.892	94,38%
Administrasi Umum Perangkat Daerah	Prosentase Dokumen Administrasi Umum PD	100,00%	100,00%	100,00%	1.685.197.570	1.416.694.936	84,07%
Penyediaan Komponen Instalasi Listrik Penerangan Bangunan Kantor	Jumlah Paket Komponen Instalasi Listrik/Penerangan Bangunan Kantor yang Disediakan	1 paket	1 paket	100,00%	15.019.200	14.747.114	98,19%
Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kantor	Jumlah Paket Peralatan dan Perlengkapan Kantor yang Disediakan	1 paket	1 paket	100,00%	1.204.263.270	991.997.354	82,37%
Penyediaan Peralatan Rumah Tangga	Jumlah Paket Peralatan Rumah Tangga yang Disediakan	1 paket	1 paket	100,00%	4.431.100	4.420.100	99,75%
Penyediaan Bahan Logistik Kantor	Jumlah Paket Bahan Logistik Kantor yang Disediakan	1 paket	1 paket	100,00%	256.449.500	216.111.844	84,27%
Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan	Jumlah Paket Barang Cetak dan Penggandaan yang Disediakan	17 paket	17 paket	100,00%	42.021.500	34.584.600	82,30%
Penyediaan Bahan Bacaan dan Peraturan	Jumlah Dokumen Bahan Bacaan dan Peraturan	48 dokumen	48 dokumen	100,00%	10.388.000	7.560.000	72,78%

Perundang-undangan	Perundang-Undangan yang Disediakan						
Penyelenggaraan Rapat Koordinasi dan Konsultasi SKPD	Jumlah Laporan Penyelenggaraan Rapat Koordinasi dan Konsultasi SKPD	8 laporan	8 laporan	100,00%	152.625.000	147.273.924	96,49%
Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Prosentase Penyediaan Jasa Penunjang Urusan PD	100,00%	100,00%	100,00%	466.686.432	408.310.435	87,49%
Penyediaan Jasa Komunikasi Sumber Daya Air dan Listrik	Jumlah Laporan Penyediaan Jasa Komunikasi Sumber Daya Air dan Listrik yang Disediakan	12 laporan	12 laporan	100,00%	250.630.000	230.791.435	92,08%
Penyediaan Jasa Pelayanan Umum Kantor	Jumlah Laporan Penyediaan Jasa Pelayanan Umum Kantor yang Disediakan	12 laporan	12 laporan	100,00%	216.056.432	177.519.000	82,16%
Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Prosentase Pemeliharaan BMD Penunjang Urusan PD	100,00%	100,00%	100,00%	1.395.302.385	1.159.867.002	83,13%
Penyediaan Jasa Pemeliharaan Biaya Pemeliharaan Pajak dan Perizinan Kendaraan Dinas Operasional atau Lapangan	Jumlah Kendaraan Dinas Operasional atau Lapangan yang Dipelihara dan dibayarkan Pajak dan Perizinannya	32 unit	32 unit	100,00%	404.000.000	282.235.197	69,86%
Pemeliharaan_Rehabilitasi Gedung Kantor dan Bangunan Lainnya	Jumlah Gedung Kantor dan Bangunan Lainnya yang Dipelihara/Direhabilitasi	1 unit	1 unit	100,00%	703.806.268	656.257.555	93,24%
Pemeliharaan/Rehabilitasi Sarana dan Prasarana Gedung Kantor atau Bangunan Lainnya	Jumlah Sarana dan Prasarana Gedung Kantor atau Bangunan Lainnya yang Dipelihara/Direhabilitasi	21 unit	21 unit	100,00%	287.496.117	221.374.250	77,00%

<b>Terlaksananya Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sesuai target</b>	<b>Persentase Jumlah Realisasi PAD terhadap Target</b>	<b>100,00%</b>	<b>107,62%</b>	<b>107,62%</b>	<b>17.245.459.307</b>	<b>13.931.421.010</b>	<b>80,78%</b>
Kegiatan Pengelolaan Pendapatan Daerah	Jumlah Potensi Pajak dari data Obyek Pajak hasil Pendataan	Rp194.080.000.000	Rp207.378.295.020,00	106,78%	1.444.856.700	1.249.096.141	86,45%
	Jumlah Penetapan Pajak dari Obyek Pajak yang ditetapkan	694.000 OP	727.977 OP	110,61%	10.991.614.107	9.269.456.567	84,33%
	Jumlah Capaian Penagihan Pajak yang diterima terhadap penetapan	Rp194.080.000.000	Rp207.378.295.020,00	106,78%	4.728.343.500	3.344.760.302	70,74%
	Jumlah Realisasi PAD Non Pajak Daerah	Rp413.800.000.000	Rp397.615.275.433	96,09%	80.645.000	68.108.000	84,45%
Analisa dan Pengembangan Pajak Daerah serta Penyusunan Kebijakan Pajak Daerah	Jumlah Dokumen Hasil Analis Pajak Daerah serta Pengembangan Pajak Daerah dan Kebijakan Pajak Daerah	4 dokumen	4 dokumen	100,00%	537.394.750	484.466.860	90,15%
Pendataan dan Pendaftaran Objek Pajak Daerah	Jumlah Laporan Hasil Pendataan dan Pendaftaran Objek Pajak Daerah Subjek Pajak dan Wajib Pajak Daerah	12 laporan	12 laporan	100,00%	10.210.897.457	8.764.777.102	85,84%
Pengolahan Pemeliharaan dan Pelaporan Basis Data Pajak Daerah	Jumlah Laporan Hasil Pengolahan Pemeliharaan dan Pelaporan Basis Data Pajak	12 laporan	12 laporan	100,00%	807.361.950	685.905.850	84,96%
Penetapan Wajib Pajak Daerah	Jumlah Dokumen Ketetapan Pajak Daerah	692.000 dokumen	767.642 dokumen	110,93%	780.716.650	504.679.465	64,64%
Pelayanan dan Konsultasi Pajak Daerah	Jumlah Layanan dan Konsultasi Pajak Daerah	3.500 layanan	3.750 layanan	107,14%	413.649.000	366.509.500	88,60%

Penagihan Pajak Daerah	Jumlah Dokumen Hasil Penagihan Pajak Daerah	12 dokumen	12 dokumen	100,00%	4.314.694.500	2.978.250.802	69,03%
Pengendalian Pemeriksaan dan Pengawasan Pajak Daerah	Jumlah Dokumen Hasil Pemeriksaan serta Pengendalian dan Pengawasan Pajak Daerah	12 dokumen	12 dokumen	100,00%	100.100.000	78.723.431	78,64%
Pembinaan dan Pengawasan Pengelolaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah	Jumlah Laporan Hasil Pembinaan dan Pengawasan Pengelolaan Pajak daerah dan Retribusi Daerah	12 laporan	12 laporan	100,00%	80.645.000	68.108.000	84,45%

Dari perbandingan realisasi kinerja dengan realisasi anggaran yang disajikan, dapat dilihat beberapa poin penting terkait pencapaian kinerja dan efisiensi anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan program-program pemerintah. Secara umum, terdapat beberapa indikator yang menunjukkan capaian kinerja yang baik meskipun realisasi anggaran tidak sepenuhnya sebanding.

Sasaran meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, capaian kinerja ASN mencapai 121,68%, melebihi target 100%, meskipun anggaran yang digunakan hanya tercapai 92,15% dari target anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja lebih baik dari target, anggaran yang dialokasikan kurang optimal dalam penggunaannya.

Perencanaan penganggaran dan evaluasi kinerja perangkat daerah, serta penyusunan dokumen perencanaan, capaian kinerja mencapai 100%, namun realisasi anggaran berada di bawah target, seperti pada perencanaan penganggaran yang hanya mencapai 94,56% dari target anggaran. Demikian juga pada penyusunan dokumen perencanaan, meskipun capaian kinerja 100%, realisasi anggaran hanya tercapai 94,27%, yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara capaian kinerja dan penggunaan anggaran. Ada beberapa indikator di mana baik capaian kinerja maupun anggaran menunjukkan hasil yang cukup baik. Contohnya adalah pada koordinasi dan penyusunan laporan capaian kinerja, yang mencapai 100% capaian kinerja dengan realisasi anggaran mencapai 97,39%. Ini menunjukkan bahwa kegiatan ini terlaksana sesuai dengan anggaran yang dialokasikan.

Beberapa kegiatan seperti penyediaan jasa penunjang urusan pemerintahan daerah dan pengelolaan pajak daerah juga mencatatkan capaian kinerja yang baik, meskipun realisasi anggaran berada di bawah target, seperti pada penyediaan jasa penunjang urusan pemerintahan daerah yang tercapai 87,49% dari anggaran yang ditetapkan.

Secara keseluruhan, meskipun banyak indikator yang menunjukkan capaian kinerja melebihi target, penggunaan anggaran sebagian besar masih kurang optimal, dengan banyak realisasi anggaran yang lebih rendah dari target. Ini menunjukkan bahwa ada potensi untuk lebih efisien dalam pengalokasian dan penggunaan anggaran untuk mencapai hasil yang lebih maksimal dalam program-program yang direncanakan. Ke depannya, perlu adanya evaluasi lebih lanjut mengenai alokasi anggaran untuk memastikan bahwa realisasi anggaran lebih sejalan dengan capaian kinerja yang diinginkan.

Anggaran tahun 2024 dibagi dalam dua jenis belanja yaitu belanja pegawai dan belanja barang dan jasa. Belanja pegawai adalah belanja yang terdiri atas gaji dan tunjangan dan insentif pemungutan pajak. Pada tahun anggaran 2024, belanja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang dianggarkan sebesar Rp 12.554.028.902 dan terealisasi sebesar Rp 11.852.432.545 dengan capaian 94,41%.

Tabel 3.8 Anggaran dan Realisasi Belanja Pegawai Tahun 2024

Kode Rekening	Rekening Belanja	Jumlah		%
		Target	Capaian	
5.1.01.01.01.0001	Belanja Gaji Pokok PNS	2.781.188.550	2.594.463.562	93,29%
5.1.01.01.02.0001	Belanja Tunjangan Keluarga PNS	145.736.875	130.906.108	89,82%
5.1.01.01.03.0001	Belanja Tunjangan Jabatan PNS	139.471.750	126.670.000	90,82%
5.1.01.01.04.0001	Belanja Tunjangan Fungsional PNS	7.020.000	7.020.000	100,00%
5.1.01.01.05.0001	Belanja Tunjangan Fungsional Umum PNS	121.706.500	118.935.000	97,72%
5.1.01.01.06.0001	Belanja Tunjangan Beras PNS	113.273.028	104.864.160	92,58%

5.1.01.01.07.0001	Belanja Tunjangan PPh/Tunjangan Khusus PNS	4.198.020	3.219.059	76,68%
5.1.01.01.08.0001	Belanja Pembulatan Gaji PNS	60.616	48.014	79,21%
5.1.01.01.09.0001	Belanja Iuran Jaminan Kesehatan PNS	145.188.456	77.525.120	53,40%
5.1.01.01.10.0001	Belanja Iuran Jaminan Kecelakaan Kerja PNS	6.591.288	5.335.149	80,94%
5.1.01.01.11.0001	Belanja Iuran Jaminan Kematian PNS	17.806.934	16.005.479	89,88%
5.1.01.02.01.0001	Tambahan Penghasilan berdasarkan Beban Kerja PNS	775.803.344	693.881.193	89,44%
5.1.01.03.01.0006	Belanja Insentif bagi ASN atas Pemungutan Pajak Hotel	63.323.351	60.767.226	95,96%
5.1.01.03.01.0007	Belanja Insentif bagi ASN atas Pemungutan Pajak Restoran	310.074.167	297.886.667	96,07%
5.1.01.03.01.0008	Belanja Insentif bagi ASN atas Pemungutan Pajak Hiburan	6.754.527	6.494.527	96,15%
5.1.01.03.01.0009	Belanja Insentif bagi ASN atas Pemungutan Pajak Reklame	75.883.717	72.958.717	96,15%
5.1.01.03.01.0010	Belanja Insentif bagi ASN atas Pemungutan Pajak Penerangan Jalan	3.269.987.000	3.144.862.000	96,17%
5.1.01.03.01.0011	Belanja Insentif bagi ASN atas Pemungutan Pajak Parkir	5.625.587	5.381.838	95,67%
5.1.01.03.01.0012	Belanja Insentif bagi ASN atas Pemungutan Pajak Air Tanah	100.480.233	96.580.233	96,12%
5.1.01.03.01.0014	Belanja Insentif bagi ASN atas Pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	19.923.750	3.797.100	19,06%
5.1.01.03.01.0015	Belanja Insentif bagi ASN atas Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Pedesaan Dan Perkotaan	1.807.373.917	1.732.623.917	95,86%
5.1.01.03.01.0016	Belanja Insentif bagi ASN atas Pemungutan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan	1.754.024.667	1.684.149.667	96,02%
5.1.02.02.02.0009	Belanja Pembayaran Pelayanan Kesehatan di luar Cakupan Layanan BPJS	154.815.544	141.681.728	91,52%

5.1.02.02.13.0006	Belanja Insentif Pegawai Non ASN atas Pemungutan Pajak Hotel	5.264.569	5.264.569	100,00%
5.1.02.02.13.0007	Belanja Insentif Pegawai Non ASN atas Pemungutan Pajak Restoran	25.665.625	25.665.625	100,00%
5.1.02.02.13.0008	Belanja Insentif Pegawai Non ASN atas Pemungutan Pajak Hiburan	557.200	557.200	100,00%
5.1.02.02.13.0009	Belanja Insentif Pegawai Non ASN atas Pemungutan Pajak Reklame	6.261.250	6.261.250	100,00%
5.1.02.02.13.0010	Belanja Insentif Pegawai Non ASN atas Pemungutan Pajak Penerangan Jalan	269.493.750	269.493.750	100,00%
5.1.02.02.13.0011	Belanja Insentif Pegawai Non ASN atas Pemungutan Pajak Parkir	473.437	473.437	100,00%
5.1.02.02.13.0012	Belanja Insentif Pegawai Non ASN atas Pemungutan Pajak Air Tanah	8.300.000	8.300.000	100,00%
5.1.02.02.13.0014	Belanja Insentif Pegawai Non ASN atas Pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	1.676.250	335.250	20,00%
5.1.02.02.13.0015	Belanja Insentif Pegawai Non ASN atas Pemungutan Pajak Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan	264.518.750	264.518.750	100,00%
5.1.02.02.13.0016	Belanja Insentif Pegawai Non ASN atas Pemungutan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan	145.506.250	145.506.250	100,00%
<b>Jumlah Anggaran</b>		<b>12.554.028.902</b>	<b>11.852.432.545</b>	<b>94,41%</b>

Total anggaran belanja barang dan jasa pelaksanaan program dan kegiatan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang tahun 2024 sebesar Rp 21.625.400.613 dengan capaian realisasi belanja langsung sebesar Rp 17.684.060.782. Rincian atas belanja langsung dapat dilihat pada table 3.8 berikut:

Tabel 3.9 Anggaran dan Realisasi Belanja Barang dan Jasa 2024

Kegiatan	Sub Kegiatan	Jumlah		%
		Target	Capaian	
5.02.01.2.01 Perencanaan Penganggaran dan Evaluasi Kinerja Perangkat Daerah	5.02.01.2.01.0001 Penyusunan Dokumen Perencanaan Perangkat Daerah	116.747.599	110.062.250	94,27%
	5.02.01.2.01.0006 Koordinasi dan Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD	11.653.520	11.349.500	97,39%
5.02.01.2.02 Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	5.02.01.2.02.0003 Pelaksanaan Penatausahaan dan Pengujian/Verifikasi Keuangan SKPD	410.278.500	406.001.107	98,96%
	5.02.01.2.02.0005 Koordinasi dan Penyusunan Laporan Keuangan Akhir Tahun SKPD	2.495.900	2.281.650	91,42%
5.02.01.2.05 Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah	5.02.01.2.05.0002 Pengadaan Pakaian Dinas beserta Atribut Kelengkapannya	38.400.000	34.800.000	90,63%
	5.02.01.2.05.0009 Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tugas dan Fungsi	37.800.000	-	0,00%
	5.02.01.2.05.0011 Bimbingan Teknis Implementasi Peraturan Perundang-Undangan	215.379.400	203.272.892	94,38%
5.02.01.2.06 Administrasi Umum Perangkat Daerah	5.02.01.2.06.0001 Penyediaan Komponen Instalasi Listrik Penerangan Bangunan Kantor	15.019.200	14.747.114	98,19%
	5.02.01.2.06.0002 Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kantor	1.204.263.270	991.997.354	82,37%
	5.02.01.2.06.0003 Penyediaan Peralatan Rumah Tangga	4.431.100	4.420.100	99,75%
	5.02.01.2.06.0004 Penyediaan Bahan Logistik Kantor	256.449.500	216.111.844	84,27%

	5.02.01.2.06.0005 Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan	42.021.500	34.584.600	82,30%
	5.02.01.2.06.0006 Penyediaan Bahan Bacaan dan Peraturan Perundang-undangan	10.388.000	7.560.000	72,78%
	5.02.01.2.06.0009 Penyelenggaraan Rapat Koordinasi dan Konsultasi SKPD	152.625.000	147.273.924	96,49%
5.02.01.2.08 Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	5.02.01.2.08.0002 Penyediaan Jasa Komunikasi Sumber Daya Air dan Listrik	250.630.000	230.791.435	92,08%
	5.02.01.2.08.0004 Penyediaan Jasa Pelayanan Umum Kantor	216.056.432	177.519.000	82,16%
5.02.01.2.09 Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	5.02.01.2.09.0002 Penyediaan Jasa Pemeliharaan Biaya Pemeliharaan Pajak dan Perizinan Kendaraan Dinas Operasional atau Lapangan	404.000.000	282.235.197	69,86%
	5.02.01.2.09.0009 Pemeliharaan_Rehabilitasi Gedung Kantor dan Bangunan Lainnya	703.806.268	656.257.555	93,24%
	5.02.01.2.09.0010 Pemeliharaan/Rehabilitasi Sarana dan Prasarana Gedung Kantor atau Bangunan Lainnya	287.496.117	221.374.250	77,00%
5.02.04.2.01 Kegiatan Pengelolaan Pendapatan Daerah	5.02.04.2.01.0002 Analisa dan Pengembangan Pajak Daerah serta Penyusunan Kebijakan Pajak Daerah	537.394.750	484.466.860	90,15%
	5.02.04.2.01.0005 Pendataan dan Pendaftaran Objek Pajak Daerah	10.210.897.457	8.764.777.102	85,84%
	5.02.04.2.01.0006 Pengolahan Pemeliharaan dan Pelaporan Basis Data Pajak Daerah	807.361.950	685.905.850	84,96%
	5.02.04.2.01.0008 Penetapan Wajib Pajak Daerah	780.716.650	504.679.465	64,64%
	5.02.04.2.01.0009 Pelayanan dan Konsultasi Pajak Daerah	413.649.000	366.509.500	88,60%

	5.02.04.2.01.0011 Penagihan Pajak Daerah	4.314.694.500	2.978.250.802	69,03%
	5.02.04.2.01.0013 Pengendalian Pemeriksaan dan Pengawasan Pajak Daerah	100.100.000	78.723.431	78,64%
	5.02.04.2.01.0014 Pembinaan dan Pengawasan Pengelolaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah	80.645.000	68.108.000	84,45%
<b>Jumlah Anggaran</b>		<b>21.625.400.613</b>	<b>17.684.060.782</b>	<b>81,77%</b>

Analisa selisih total anggaran Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang Tahun anggaran 2024 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.10 Anggaran Belanja Pegawai dan Belanja Barang dan Jasa 2024

Uraian	Tahun 2024		
	Pagu Anggaran	Realisasi	%
Belanja Pegawai	12.554.028.902	11.852.432.545	94,41%
Belanja Brang dan Jasa	21.625.400.613	17.684.060.782	81,77%
Total	34.179.429.515	29.536.493.327	86,42%
Selisih Anggaran Lebih		4.642.936.188	13,58%

Pada anggaran belanja pegawai dan belanja barang dan jasa tahun 2024, total anggaran yang dialokasikan sebesar Rp 34.179.429.515, dengan realisasi sebesar Rp 29.536.493.327, mencapai 86,42% dari pagu anggaran, menyisakan selisih anggaran lebih sebesar 13,58%. Belanja pegawai tercapai 94,41% dari target anggaran, sementara belanja barang dan jasa hanya tercapai 81,77%, menunjukkan adanya efisiensi yang lebih besar pada belanja barang dan jasa.

### 3.2.2. Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

Tabel 3.11 Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

Sasaran Strategis - Program	Indikator Kinerja	Capaian Kinerja	Capaian Anggaran	Tingkat Efisiensi
Meningkatkan Kualitas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	Prosentase Rata – rata capaian Kinerja Aparatur Sipil Negara	121,68%	92,15%	122,64%
Perencanaan Penganggaran dan Evaluasi Kinerja Perangkat Daerah	Jumlah Dokumen Perencanaan Penganggaran dan Evaluasi Kinerja PD	100,00%	94,56%	105,76%
Penyusunan Dokumen Perencanaan Perangkat Daerah	Jumlah Dokumen Perencanaan PD yang tersusun	100,00%	94,27%	106,07%
Koordinasi dan Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD	Jumlah laporan capaian kinerja dan ikhtisar realisasi kinerja yang tersusun	100,00%	97,39%	102,68%
Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	Prosentase Dokumen Administrasi Keuangan PD	100,00%	94,55%	105,76%
Penyediaan Gaji dan tunjangan ASN	Jumlah Orang yang Menerima Gaji dan Tunjangan ASN	100,00%	94,41%	105,92%
Pelaksanaan Penatausahaan dan Pengujian/Verifikasi Keuangan SKPD	Jumlah Dokumen Penatausahaan dan Pengujian/Verifikasi Keuangan SKPD	100,00%	98,96%	101,05%
Koordinasi dan Penyusunan Laporan Keuangan Akhir Tahun SKPD	Jumlah Laporan Keuangan Akhir Tahun SKPD dan Laporan Hasil Koordinasi Penyusunan Laporan Keuangan Akhir Tahun SKPD	100,00%	91,42%	109,39%
Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah	Prosentase Dokumen Administrasi Kepegawaian PD	97,25%	81,65%	119,11%
Pengadaan Pakaian Dinas beserta Atribut Kelengkapannya	Jumlah Paket Pakaian Dinas beserta Atribut Kelengkapannya	100,00%	90,63%	110,34%
Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tugas dan Fungsi	Jumlah Paket Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai	0,00%	0,00%	0,00%

Bimbingan Teknis Implementasi Peraturan Perundang-Undangan	Jumlah Paket Kegiatan Bimbingan Teknis Implementasi Peraturan Perundang-Undangan	100,00%	94,38%	105,96%
Administrasi Umum Perangkat Daerah	Prosentase Dokumen Administrasi Umum PD	100,00%	84,07%	118,95%
Penyediaan Komponen Instalasi Listrik Penerangan Bangunan Kantor	Jumlah Paket Komponen Instalasi Listrik/Penerangan Bangunan Kantor yang Disediakan	100,00%	98,19%	101,85%
Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kantor	Jumlah Paket Peralatan dan Perlengkapan Kantor yang Disediakan	100,00%	82,37%	121,40%
Penyediaan Peralatan Rumah Tangga	Jumlah Paket Peralatan Rumah Tangga yang Disediakan	100,00%	99,75%	100,25%
Penyediaan Bahan Logistik Kantor	Jumlah Paket Bahan Logistik Kantor yang Disediakan	100,00%	84,27%	118,67%
Penyediaan Barang Cetakan dan Penggandaan	Jumlah Paket Barang Cetakan dan Penggandaan yang Disediakan	100,00%	82,30%	121,50%
Penyediaan Bahan Bacaan dan Peraturan Perundang-undangan	Jumlah Dokumen Bahan Bacaan dan Peraturan Perundang-Undangan yang Disediakan	100,00%	72,78%	137,41%
Penyelenggaraan Rapat Koordinasi dan Konsultasi SKPD	Jumlah Laporan Penyelenggaraan Rapat Koordinasi dan Konsultasi SKPD	100,00%	96,49%	103,63%
Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Prosentase Penyediaan Jasa Penunjang Urusan PD	100,00%	87,49%	114,30%
Penyediaan Jasa Komunikasi Sumber Daya Air dan Listrik	Jumlah Laporan Penyediaan Jasa Komunikasi Sumber Daya Air dan Listrik yang Disediakan	100,00%	92,08%	108,60%
Penyediaan Jasa Pelayanan Umum Kantor	Jumlah Laporan Penyediaan Jasa Pelayanan Umum Kantor yang Disediakan	100,00%	82,16%	121,71%
Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Prosentase Pemeliharaan BMD Penunjang Urusan PD	100,00%	83,13%	120,30%

Penyediaan Jasa Pemeliharaan Biaya Pemeliharaan Pajak dan Perizinan Kendaraan Dinas Operasional atau Lapangan	Jumlah Kendaraan Dinas Operasional atau Lapangan yang Dipelihara dan dibayarkan Pajak dan Perizinannya	100,00%	69,86%	143,14%
Pemeliharaan_Rehabilitasi Gedung Kantor dan Bangunan Lainnya	Jumlah Gedung Kantor dan Bangunan Lainnya yang Dipelihara/Direhabilitasi	100,00%	93,24%	107,25%
Pemeliharaan/Rehabilitasi Sarana dan Prasarana Gedung Kantor atau Bangunan Lainnya	Jumlah Sarana dan Prasarana Gedung Kantor atau Bangunan Lainnya yang Dipelihara/Direhabilitasi	100,00%	77,00%	129,87%
Terlaksananya Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) sesuai target	Persentase Jumlah Realisasi PAD terhadap Target	108,64%	80,78%	134,48%
Kegiatan Pengelolaan Pendapatan Daerah	Jumlah Potensi Pajak dari data Obyek Pajak hasil Pendataan	106,85%	86,45%	123,60%
	Jumlah Penetapan Pajak dari Obyek Pajak yang ditetapkan	110,61%	84,33%	131,16%
	Jumlah Capaian Penagihan Pajak yang diterima terhadap penetapan	106,85%	70,74%	151,05%
	Jumlah Realisasi PAD Non Pajak Daerah	94,51%	84,45%	111,91%
Analisa dan Pengembangan Pajak Daerah serta Penyusunan Kebijakan Pajak Daerah	Jumlah Dokumen Hasil Analis Pajak Daerah serta Pengembangan Pajak Daerah dan Kebijakan Pajak Daerah	100,00%	90,15%	110,92%
Pendataan dan Pendaftaran Objek Pajak Daerah	Jumlah Laporan Hasil Pendataan dan Pendaftaran Objek Pajak Daerah Subjek Pajak dan Wajib Pajak Daerah	100,00%	85,84%	116,50%
Pengolahan Pemeliharaan dan Pelaporan Basis Data Pajak Daerah	Jumlah Laporan Hasil Pengolahan Pemeliharaan dan Pelaporan Basis Data Pajak	100,00%	84,96%	117,71%
Penetapan Wajib Pajak Daerah	Jumlah Dokumen Ketetapan Pajak Daerah	110,93%	64,64%	171,61%

Pelayanan dan Konsultasi Pajak Daerah	Jumlah Layanan dan Konsultasi Pajak Daerah	107,14%	88,60%	120,92%
Penagihan Pajak Daerah	Jumlah Dokumen Hasil Penagihan Pajak Daerah	100,00%	69,03%	144,87%
Pengendalian Pemeriksaan dan Pengawasan Pajak Daerah	Jumlah Dokumen Hasil Pemeriksaan serta Pengendalian dan Pengawasan Pajak Daerah	100,00%	78,64%	127,15%
Pembinaan dan Pengawasan Pengelolaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah	Jumlah Laporan Hasil Pembinaan dan Pengawasan Pengelolaan Pajak daerah dan Retribusi Daerah	100,00%	84,45%	118,41%

Dari analisis efisiensi penggunaan sumber daya berdasarkan capaian kinerja dan anggaran, terdapat variasi tingkat efisiensi di berbagai program. Sebagian besar program menunjukkan tingkat efisiensi yang lebih dari 100%, menandakan bahwa pencapaian kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan alokasi anggaran yang digunakan. Misalnya, pada program Meningkatkan Kualitas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, tingkat efisiensi mencapai 122,64%, sementara pada Penyediaan Jasa Pemeliharaan Biaya Pemeliharaan Pajak dan Perizinan Kendaraan Dinas Operasional, efisiensi mencapai 143,14%. Namun, beberapa program menunjukkan efisiensi yang lebih rendah, seperti Penetapan Wajib Pajak Daerah, dengan efisiensi mencapai 171,61%, meskipun capaian kerjanya lebih rendah dibandingkan dengan anggaran yang digunakan.

Secara keseluruhan, efisiensi penggunaan sumber daya menunjukkan bahwa sebagian besar program berhasil mengelola anggaran dengan baik, bahkan beberapa di antaranya mampu mencapai hasil lebih tinggi dengan biaya lebih rendah dari yang direncanakan. Ini menunjukkan adanya pengelolaan yang cukup efektif meskipun terdapat beberapa program yang masih memerlukan perhatian lebih untuk meningkatkan efisiensinya.

Tabel 3.12 Realisasi Anggaran dan Realisasi Kinerja atas Sasaran dan Program  
Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2024

No	Program	Sasaran	Indikator	Kinerja			Anggaran (dalam RP)		
				Target (%)	Realisasi (%)	Capaian (%)	Target	Realisasi	Capaian
1	Program Pengelolaan Pendapatan Daerah	Meningkatnya Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	5%	8,23%	164,6%	17.245.459.307	13.931.421.010	80,78%
2	Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten Jombang	Meningkatkan Kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	Prosentase Rata - rata capaian kinerja aparatur sipil negara	100%	121,68%	121,68%	16.933.970.208	15.605.072.317	92,15%
Jumlah total capaian kinerja dan anggaran							34.179.429.515	29.536.493.327	86,42%

Pada tahun 2024, terdapat beberapa program yang menunjukkan kinerja baik dan efisiensi penggunaan anggaran di Kabupaten Jombang. Program Pengelolaan Pendapatan Daerah bertujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan target pertumbuhan sebesar 5%. Realisasinya mencapai 8,23%, yang berkontribusi pada capaian kinerja 164,6%. Realisasi anggaran untuk program ini tercatat 80,78% dari target yang ada, menunjukkan adanya penghematan anggaran meski kinerjanya belum optimal. Sebaliknya, Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah yang bertujuan meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja aparatur sipil negara berhasil melampaui target dengan capaian kinerja mencapai 121,68%. Program ini hanya menggunakan 92,15% dari anggaran yang ditetapkan, mengindikasikan efisiensi anggaran yang baik tanpa mengorbankan hasil yang diperoleh. Secara keseluruhan, total realisasi anggaran tercatat 86,42% dari target yang ditetapkan, dengan beberapa program menunjukkan efisiensi tinggi dalam penggunaan anggaran, meskipun capaian kinerja pada program-program tertentu, seperti Pengelolaan PAD, perlu dievaluasi dan diperbaiki. Oleh karena itu, disarankan untuk memperbaiki strategi dalam meningkatkan PAD serta mengoptimalkan penggunaan anggaran agar lebih efisien dan efektif di masa depan.

Tabel 3.13 Perbandingan Kebutuhan Pegawai dan Ketersediaan Pegawai

Jabatan	Kelas	Bezetting	Kebutuhan	Selisih
Kepala Badan Pendapatan Daerah	14	1	1	0
Sekretaris	12	1	1	0
Kepala Bidang Pendataan dan Penetapan	11	1	1	0
Kepala Bidang Pelayanan dan Penagihan	11	1	1	0
Kepala Bidang Pemeriksaan, Pengembangan dan Pengolahan Data	11	1	1	0
Bagian Umum, Kepegawaian, Keuangan dan Aset	9	1	1	0
Kepala Sub Bidang Pendataan dan Penetapan PBB-P2 dan BPHTB	9	0	1	-1
Kepala Sub Bidang Pendataan dan Penetapan Pajak Daerah Lainnya	9	0	1	-1
Kepala Sub Bidang Pelayanan	9	1	1	0
Kepala Sub Bidang Penagihan	9	1	1	0
Kepala Sub Bidang Pemeriksaan dan Pengendalian	9	1	1	0
Kepala Sub Bidang Pengembangan dan Pengolahan Data	9	0	1	-1
Perencana Ahli Utama	14	0	1	-1
Arsiparis Ahli Utama	13	0	1	-1
Pranata Komputer Ahli Utama	13	0	2	-2
Perencana Ahli Madya	12	0	1	-1
Arsiparis Ahli Madya	11	0	1	-1
Pranata Komputer Ahli Madya	11	0	2	-2
Perencana Ahli Muda	10	1	1	0
Arsiparis Ahli Muda	9	0	1	-1
Arsiparis Ahli Pertama	8	0	1	-1
Perencana Ahli Pertama	8	0	1	-1
Pranata Komputer Ahli Muda	9	0	4	-4
Pranata Komputer Ahli Pertama	8	1	10	-9
Penelaah Teknis Kebijakan	7	3	31	-28
Pengolah Data dan Informasi	6	38	67	-29
Pengadministrasi Perkantoran	5	6	31	-25
<b>Jumlah kebutuhan dan ketersediaan pegawai</b>		<b>58</b>	<b>167</b>	<b>-109</b>

Berdasarkan data perbandingan kebutuhan pegawai dan ketersediaan pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang, terdapat sejumlah ketidakseimbangan antara jumlah pegawai yang tersedia dan yang dibutuhkan pada berbagai jabatan. Secara keseluruhan, terdapat selisih kekurangan pegawai sebanyak 109 orang dari total kebutuhan 167 orang.

Beberapa jabatan penting, seperti Kepala Badan Pendapatan Daerah, Sekretaris, dan Kepala Bidang Pendataan dan Penetapan, memiliki kecocokan antara jumlah pegawai yang tersedia dan yang dibutuhkan, dengan selisih 0. Namun, terdapat sejumlah jabatan yang mengalami kekurangan pegawai signifikan, seperti pada posisi Penelaah Teknis Kebijakan dengan kekurangan 28 pegawai, Pengolah Data dan Informasi yang kekurangan 29 pegawai, serta

Pengadministrasi Perkantoran yang kekurangan 25 pegawai. Rata-rata capaian kinerja aparatur sipil negara adalah 121,68% sehingga efisiensi ketersediaan pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang adalah sebagai berikut:

Tabel 3.14 Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

Uraian	% Rata-rata capaian kinerja	% Kebutuhan SDM	% Efisiensi
Efisiensi SDM terhadap kinerja	121,68%	$\frac{58}{167} \times 100\% = 34,73\%$	86,95%

Jumlah ketersediaan sarana prasarana dan kebutuhan sarana dan prasaran pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang adalah sebagai berikut:

Tabel 3.15 Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Ketersediaan Sarana dan Prasarana	Kebutuhan Sarana dan Prasarana	Selisih Ketersediaan dan Kebutuhan
948	1100	152

Sumber data: RKBMD 2024

Berdasarkan data mengenai ketersediaan sarana dan prasarana, terdapat perbedaan antara jumlah sarana dan prasarana yang tersedia dengan jumlah yang dibutuhkan. Ketersediaan sarana dan prasarana saat ini tercatat sebanyak 948 unit, sementara jumlah yang dibutuhkan adalah 1.100 unit. Hal ini menunjukkan adanya selisih sebanyak 152 unit, yang berarti masih ada kekurangan dalam penyediaan sarana dan prasarana. Rata-rata capaian kinerja aparatur sipil negara adalah 121,68%, sehingga efisiensi penggunaan sarana prasarana berupa computer dan kendaraan dinas terhadap kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang adalah sebesar:

Tabel 3.16 Efisiensi Sarana dan Prasarana

Uraian	% Rata-rata capaian kinerja	% Ketersediaan sarpras	% Efisiensi
Efisiensi sarana prasarana terhadap kinerja	121,68%	$\frac{948}{1100} \times 100\% = 86,18\%$	35,50%

### 3.3. Upaya Perbaikan Kinerja

Upaya-upaya perbaikan kinerja atas analisis realisasi kinerja yang dilakukan dalam pencapaian target adalah sebagai berikut:

- Melakukan evaluasi terhadap target yang tidak tercapai;
- Meningkatkan penggunaan teknologi informasi untuk memantau dan mengelola data penerimaan daerah;

- c. Menyelenggarakan kegiatan sosialisasi dan penyuluhan kepada wajib pajak;
- d. Memperkenalkan aplikasi dan sistem pembayaran digital yang memudahkan masyarakat untuk melakukan kewajiban perpajakannya, yang dapat meningkatkan kesadaran dan kepatuhan masyarakat terhadap kewajiban pajak;
- e. Meningkatkan pemantauan atas pelaksanaan kegiatan penerimaan pajak dan retribusi daerah secara lebih rutin;
- f. Meninjau dan merevisi kebijakan yang kurang efektif dalam meningkatkan penerimaan daerah, serta memastikan bahwa regulasi yang diterapkan dapat memfasilitasi masyarakat untuk mematuhi kewajiban perpajakannya;
- g. Membangun kerjasama antara Badan Pendapatan Daerah dengan aparat penegak hukum setempat; dan
- h. Melakukan pengawasan terhadap kinerja aparatur yang terlibat dalam pengumpulan dan pengelolaan pajak dan retribusi daerah.

Upaya perbaikan ini perlu dilakukan secara terintegrasi dan berkelanjutan untuk mengatasi tantangan dalam pengelolaan pajak daerah di Kabupaten Jombang. Dengan melakukan langkah-langkah ini, diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, kepatuhan pajak, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dan para wajib pajak.

## BAB IV PENUTUP

### 4.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah kami sampaikan pada bab-bab terdahulu dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada tahun 2024 target peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah sebesar Rp 211.812.270.723,00 dan realisasi Pendapatan Daerah (PAD) tahun 2024 per tanggal 31 Desember 2024 sebesar Rp 227.952.973.958,96 atau jika dipresentasikan sebesar 107,62%. Dari nilai tersebut capaian kinerjanya tercapai sebesar 121,68% atas target kinerja yang dihitung dengan formulasi berdasar jumlah realisasi PAD terhadap jumlah potensi PAD dengan indicator kinerja utama sebesar 100%.
2. Data benchmarking realisasi PAD tahun 2024 menunjukkan bahwa Bojonegoro, Ngawi, dan Jombang berhasil melampaui target PAD, terutama dari pajak daerah. Bojonegoro mencatat realisasi tertinggi pada pajak daerah (116,46%), namun lemah dalam retribusi daerah dengan capaian hanya 80,54%, berbeda dengan Ngawi dan Jombang yang melebihi 116%. Secara total, realisasi PAD ketiganya berada di atas 105%, mencerminkan kinerja keuangan yang baik. Capaian ini dipengaruhi oleh efektivitas pemungutan, regulasi, aktivitas ekonomi, kepatuhan masyarakat, digitalisasi layanan, dan pengawasan. Bojonegoro disarankan memperbaiki pengelolaan retribusinya untuk peningkatan PAD yang lebih optimal ke depan.
3. Dalam pelaksanaan 2 Program dan 6 Kegiatan yang telah dilakukan pada tahun 2024 dapat diambil kesimpulan bahwa pada umumnya 2 Program dan 6 Kegiatan tersebut sudah menunjang keberhasilan dalam pencapaian kinerja yang tertuang dalam Perjanjian Kinerja (PK) Tahun 2024. Program / Kegiatan tersebut juga akan berbanding lurus antara pencapaian kinerja dan penyerapan anggaran. Jadi diharapkan agar mempertahankan capaian efisiensi dan dapat meningkatkan target kinerja ke depannya.
4. Efisiensi penggunaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang menunjukkan hasil yang baik. Dengan capaian kinerja 121,68% yang melebihi target, penggunaan SDM yang dibutuhkan hanya 58 orang. Berdasarkan perhitungan efisiensi (34,73%). Efisiensi sarana dan prasarana di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang menunjukkan capaian kinerja melebihi target (121,68%), penggunaan sarana dan prasarana belum sepenuhnya efisien. Berdasarkan perhitungan, efisiensi sarana dan prasarana hanya mencapai

12,84%, yang menunjukkan bahwa meskipun sarana dan prasarana tersedia, pengelolaannya belum optimal. Oleh karena itu, masih ada potensi untuk meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sarana dan prasarana agar dapat mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik di masa depan.

5. Total anggaran belanja pegawai 2024 dianggarkan sebesar Rp 12.554.028.902 dengan realisasi belanja pegawai sebesar Rp 11.852.432.545 dengan capaian 94,41%. Belanja barang dan jasa pada tahun anggaran 2024 dianggarkan sebesar Rp 21.625.400.613 dengan realisasi sebesar Rp 17.684.060.782 dengan capaian 81,77%. Realisasi seluruh anggaran Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2024 adalah sebesar Rp 29.536.493.327 dari pagu anggaran sebesar Rp 34.179.429.515 dengan presentase penyerapan sebesar 86,42% sehingga selisih anggaran lebih sebesar Rp 4.642.936.188 sebesar 13,58% dari pagu keseluruhan.
6. Beberapa kendala dan permasalahan yang dihadapi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang, antara lain sebagai berikut:
  - a. Kapasitas Sumber Daya Manusia yang terbatas.
  - b. Sistem teknologi informasi yang belum optimal.
  - c. Tingkat kepatuhan wajib pajak rendah.
  - d. Kebocoran dan kurang transparannya pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).
  - e. Keterbatasan Data Potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD).
  - f. Disiplin pegawai yang rendah
  - g. Manajemen waktu yang buruk dalam penyelesaian target kinerja
  - h. Kurangnya evaluasi dan pengawasan kinerja
7. Dari permasalahan tersebut, solusi yang dilakukan dalam mewujudkan pencapaian target adalah sebagai berikut:
  - a. Peningkatan Kapasitas dan Profesionalisme SDM
    - Pelatihan dan bimbingan teknis rutin bagi aparatur pengelola PAD.
    - Mendorong sertifikasi kompetensi untuk petugas pajak dan retribusi.
    - Penerapan Zona Integritas dan Reformasi Birokrasi untuk membangun budaya kerja yang bersih dan melayani.
  - b. Pemanfaatan Teknologi dan Digitalisasi secara optimal
    - Pengembangan dalam penerapan system aplikasi yang user friendly.
    - Integrasi data dengan instansi lain seperti Kepolisian, BPN, atau Disdukcapil.
    - Perluasan payment gateway/ETPD (seperti QRIS, mobile banking, ATM pajak) untuk memudahkan pembayaran.
  - c. Sosialisasi dan Edukasi Wajib Pajak

- Kampanye sadar pajak melalui media sosial, radio, dan tatap muka.
  - Pelayanan terpadu keliling atau gerai layanan pajak di tempat umum.
  - Pemberian insentif atau reward bagi wajib pajak yang patuh.
- d. Perbaikan Data dan Pemetaan Potensi
- Pendataan ulang objek dan subjek pajak/retribusi secara berkala.
  - Pemanfaatan GIS (Geographic Information System) untuk pemetaan potensi PAD.
  - Membentuk Tim Intensifikasi dan Ekstensifikasi PAD untuk menggali potensi baru.
- e. Peningkatan Pengawasan dan Transparansi
- Audit berkala dan sistem pengendalian internal yang kuat.
  - Penggunaan dashboard transparansi PAD yang bisa diakses oleh publik.
- f. Peningkatan Kompetensi dan Kapasitas SDM
- Menyelenggarakan pelatihan teknis dan soft skill secara berkala.
  - Memberikan coaching dan mentoring dari atasan kepada bawahan.
  - Mendorong pegawai untuk ikut program sertifikasi atau pendidikan lanjutan
- g. Penguatan Kepemimpinan dan Manajemen
- Memberikan pelatihan kepemimpinan bagi pejabat struktural.
  - Membangun budaya kerja berbasis keteladanan dan akuntabilitas dari pimpinan.
- h. Manajemen Waktu dan Produktivitas
- Mendorong penggunaan aplikasi manajemen waktu dan monitoring kinerja harian.
  - Menyusun jadwal kerja yang efektif dan menghindari kegiatan tidak produktif.
  - Mengatur beban kerja secara proporsional dan realistis.
- i. Pengawasan dan Evaluasi Kinerja Berkala
- Melakukan monitoring dan evaluasi (monev) secara periodik terhadap SKP.
  - Memberikan umpan balik konstruktif bagi pegawai berkinerja rendah.
  - Menindaklanjuti hasil evaluasi dengan pembinaan atau tindakan disipliner sesuai aturan.

## 4.2. Rencana Tindak Lanjut

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka beberapa hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan program dan kegiatan Badan Pendapatan Daerah berikutnya yaitu antara lain sebagai berikut:

- a. Mengembangkan sistem informasi terintegrasi antara Badan Pendapatan Daerah dan OPD terkait;
- b. Meningkatkan infrastruktur teknologi untuk mempermudah akses layanan pajak digital;
- c. Analisis kebutuhan SDM dan tingkatkan pelatihan untuk mendukung penggunaan sistem baru;
- d. Intensifkan sosialisasi kepada masyarakat dan tingkatkan akses pembayaran pajak melalui sistem online;
- e. Sediakan informasi transparan tentang pengelolaan pendapatan daerah;
- f. Perkuat pengawasan dan tindak tegas pelanggaran pajak dengan kerja sama aparat penegak hukum;
- g. Optimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada untuk mendukung kinerja;
- h. Evaluasi dan rencanakan anggaran lebih efisien untuk tahun berikutnya;
- i. Pantau perubahan kebijakan yang memengaruhi pendapatan daerah dan sesuaikan strategi;
- j. Bentuk tim khusus untuk mengoptimalkan pemungutan retribusi daerah;
- k. Gali potensi sumber pendapatan daerah baru untuk mengurangi ketergantungan pada pajak utama; dan
- l. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan pencapaian target dan efisiensi dapat ditingkatkan di masa depan.

Demikian Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) tahun 2024 pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang ini disusun. Harapan kami, semoga LKjIP ini dapat memberikan gambaran terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jombang selama Tahun 2024 dan dapat menjadi bahan evaluasi guna penyusunan perencanaan kinerja beserta target kinerja yang lebih baik di tahun berikutnya.

Jombang, 25 Maret 2025



KEPALA BADAN PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN JOMBANG

**HARTONO, S.Sos., MM.**

Pembina Utama Muda

NIP. 19691002 198903 1 002