

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap organisasi membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM), tidak terkecuali Instansi Pemerintah yang berfokus pada pelayanan terhadap masyarakat. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sekarang disebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), bisa dikatakan merupakan pekerjaan yang menjadi dambaan banyak orang. Tidak hanya eksis sejak dulu, bahkan pada zaman modern seperti sekarang pun masih banyak orang yang berbondong-bondong untuk mengikuti ujian penerimaan ASN ini. Mulai dari lulusan SMA/SMK hingga Sarjana banyak yang tertarik untuk mengikuti seleksi ASN ini.

Fenomena yang ada yaitu, semua orang tergiur untuk menjadi seorang ASN dengan melihat gaji yang sudah ditetapkan, kemudian memiliki jabatan yang jelas dan berjenjang, kemudian waktu kerja yang wajar dengan 7-8 jam kerja selama 5 hari dalam 1 minggu. Setiap orang tentu akan membayangkan sisi nyaman serta keuntungan yang didapatkan dengan menjadi seorang ASN. Namun ada beberapa hal yang mungkin tidak dapat dilihat oleh kita yang berada di luar pekerjaan ini. Saat ini seleksi ASN semakin ketat dengan tujuan mendapatkan tenaga kerja terbaik dan berkompoten dalam bidangnya, tidak terkecuali para ASN yang ditugaskan di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandung.

Pegawai BAPENDA Kota Bandung saat ini sebagian besar merupakan ASN yang bekerja lebih dari 10 tahun lamanya, dengan pengalaman tersebut

banyak pula ASN yang sudah pensiun. Fenomena lain yang terjadi adalah kenyataan bahwa ASN yang pensiun di BAPENDA Kota Bandung tidak dapat langsung digantikan oleh ASN lainnya dengan mempertimbangkan bidang yang dipegang, kebutuhan prioritas, serta pengalaman bekerja. Hal ini menyebabkan kurangnya tenaga kerja pada beberapa bidang, yang tentu saja berpengaruh besar terhadap Beban Kerja yang harus dipegang oleh rekan kerja ASN yang tersisa, dimana mereka harus mencapai target dengan tenggat waktu yang sama namun dengan volume pekerjaan yang lebih banyak. Beban Kerja yang bertambah dengan upah yang tetap dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam melakukan pekerjaannya.

Kepuasan Kerja adalah salah satu faktor yang menentukan apakah SDM dapat bertahan dalam sebuah organisasi atas dasar keinginan, kebutuhan, atau karena kenyamanan dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Sanjeev dan Surya pada (Noor & Mulyono, 2020) :

“Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperoleh dari pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat pegawai semakin loyal kepada organisasi, bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya kinerja yang tinggi pula. Pegawai yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan atau menghindari dari situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis. Pegawai yang mempunyai level kepuasan kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang meningkat, tinggal lebih lama dalam pekerjaan mereka yang tentunya hal ini akan dapat meningkatkan stabilitas organisasi”.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu Beban Kerja itu sendiri, selain itu Beban Kerja juga menentukan Kepuasan Kerja pegawai. Lancarnya organisasi juga bergantung pada seberapa banyak volume pekerjaan yang diterima

tiap pegawainya. Pada (Sudiyanto, 2020) beban tugas yang berlebihan bisa menimbulkan ketegangan pada seseorang, yang pada akhirnya dapat menyebabkan stres.

Badan Pendapatan Daerah atau disingkat BAPENDA merupakan lembaga penunjang pemerintahan yang menunjang urusan pendapatan daerah dengan dipimpin oleh kepala badan di bawah gubernur melalui sekretaris daerah. BAPENDA memegang peranan penting, terutama dari satu sisi sebagai pengelola pajak daerah, di sisi lain koordinator pendapatan daerah juga bertanggung jawab terhadap kemajuan penghimpunan pendapatan daerah. BAPENDA memiliki Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang tersebar di setiap daerah. Namun penanganan pajak yang dilakukan di UPT lebih fokus kepada Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan juga Pajak Air Tanah (PAT).

Berdasarkan jenis pekerjaannya, dapat disimpulkan bahwa BAPENDA berfokus kepada pelayanan masyarakat. Para ASN yang bertugas harus berhadapan langsung dengan masyarakat yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Demi memberikan pelayanan yang terbaik, setiap ASN dituntut untuk memahami setiap permasalahan yang disampaikan oleh Wajib Pajak. Selain itu masih ada juga target yang harus dicapai setiap tahunnya.

Berikut ini adalah survei pada 30 orang mengenai Kepuasan Kerja :

**Tabel 1.1**  
**Survei Kepuasan Kerja**

**JUMLAH RESPONDEN : 30 ORANG**

NO.	PERNYATAAN	RESPON (Orang)		TOTAL	PERSENTASE		TOTAL
		YA	TIDAK		YA	TIDAK	
1	Pekerjaan sehari-hari yang saya lakukan cukup memuaskan.	10	20	30	33,33%	66,67%	100%
2	Upah yang saya terima sesuai dengan kinerja saya selama bekerja.	9	21	30	30%	70%	100%

*Sumber : Survei pada 30 responden*

Hasil penelitian awal yang dilakukan pada 30 orang pegawai BAPENDA Kota Bandung, ditemukan bahwa 66,67% responden merasa bahwa pekerjaannya tidak memiliki faktor yang menyebabkan kepuasan saat bekerja. Selain itu pada beberapa wawancara, ada perasaan jenuh dalam melakukan pekerjaan sehari-harinya. Selain itu juga ditemukan bahwa 70% adanya ketidakpuasan dalam upah yang diterima. Dalam sebuah wawancara, narasumber merasa bahwa penggolongan pegawai masih belum jelas, kemudian kinerja serta lama bekerja tidak menjadi pertimbangan perubahan golongan. Responden merasa bahwa kegiatan rutin organisasi seperti evaluasi bulanan dapat dikatakan tidak berjalan dengan semestinya, dimana evaluasi tersebut seharusnya diadakan untuk memperjelas target, meningkatkan kinerja, ataupun sekedar dengar pendapat pegawai terhadap pimpinan untuk membenahi organisasi.

Berikut ini adalah survei pada 30 orang mengenai Beban Kerja :

**Tabel 1.2**  
**Survei Beban Kerja**

**JUMLAH RESPONDEN : 30 ORANG**

NO.	PERNYATAAN	RESPON (Orang)		TOTAL	PERSENTASE		TOTAL
		YA	TIDAK		YA	TIDAK	
1	Saya tidak pernah lembur dan selalu pulang tepat waktu sesuai SOP.	14	16	30	47%	53%	100%
2	Tenggat waktu yang diberikan cukup untuk mengejar dan menyelesaikan target.	7	23	30	23,33%	76,67%	100%

*Sumber : Survei pada 30 responden*

Berdasarkan hasil survei pada 30 orang, 53% responden menyatakan bahwa mereka tidak selalu pulang tepat waktu sesuai *Standard Operation Procedure* (SOP). Pada salahsatu wawancara, narasumber menyatakan bahwa pegawai akan melakukan absen pulang sesuai jam kerja, namun tetap melakukan lembur jika pekerjaan yang ada terlampau banyak dan dirasa tidak akan selesai tepat pada waktunya. Selain itu, 76,67% responden menyatakan bahwa batas waktu yang ditetapkan untuk mencapai tujuan kerja tidaklah cukup, dimana ada target tahunan yang harus dipenuhi, dengan kurangnya tenaga kerja, Beban Kerja untuk mencapai target tentu saja menjadi lebih berat. Menurut Bagian Umum dan Kepegawaian BAPENDA Kota Bandung, seorang ASN yang bertugas di unit pelaksana teknis daerah maksimal mengurus 2 kelurahan namun dengan keadaan SDM saat ini yang sangat terbatas, beberapa ASN ada yang memegang 3 kelurahan. Keadaan ini tentu saja merupakan hal yang harus segera diatasi mengingat volume kerja yang harus diselesaikan oleh seorang ASN mencapai 2 hingga 3 kali lipat lebih banyak dari yang seharusnya.

Berikut ini adalah survei pada 30 orang mengenai Kinerja Pegawai :

**Tabel 1.3**  
**Survei Kinerja Pegawai**

**JUMLAH RESPONDEN : 30 ORANG**

NO.	PERNYATAAN	RESPON (Orang)		TOTAL	PERSENTASE		TOTAL
		YA	TIDAK		YA	TIDAK	
1	Saya mengerjakan tugas tambahan diluar tugas harian.	11	19	30	36,67%	63,33%	100%
2	Saya mengerjakan tugas harian dan juga tugas tambahan dengan tuntas dan memenuhi standar.	11	19	30	36,67%	63,33%	100%
3	Saya akan mengerjakan tugas tambahan diluar tugas harian meskipun belum ada perintah dari atasan.	9	21	30	30%	70%	100%

*Sumber : Survei pada 30 responden*

Berdasarkan hasil survei pada 30 orang mengenai Kinerja Pegawai, 63,33% responden tidak mengerjakan pekerjaan tambahan diluar tugas harian, hal ini dapat disebabkan oleh tugas harian yang sudah cukup banyak seperti melakukan Operasi Terpadu dimana tugas ini dikerjakan di lapangan untuk memudahkan masyarakat menyelesaikan kewajiban membayar pajak. Kemudian 63,33% dari 30 responden tidak mengerjakan tugas harian dan juga tugas tambahan dengan tuntas. Selain itu, dari 30 responden, 70% dari 30 responden menyatakan bahwa mereka tidak akan mengerjakan tugas tambahan diluar tugas harian jika belum ada perintah dari atasan.

Berikut merupakan capaian BAPENDA Kota Bandung pada Triwulan I 2022 s.d. Triwulan I 2023 dengan indikator capaian Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dan Jumlah Pendapatan Pajak Daerah (PPD) :

**Tabel 1.4**  
**Target dan Realisasi Kinerja BAPENDA Kota Bandung TW. I 2022 – TW. I 2023**

<b>TW - TAHUN</b>	<b>JUMLAH PEGAWAI</b>	<b>SKM</b>	<b>PPD</b>
I - 2022	252	105,56%	154,05%
II - 2022	250	106,13%	149,76%
III - 2022	245	106,34%	137,24%
IV - 2022	242	103,10%	89,62%
I - 2023	239	100,26%	128,78%

*Sumber : LKIP TW. I 2022 – TW. I 2023 BAPENDA Kota Bandung*

Dapat dilihat bahwa jumlah pegawai tiap triwulannya berkurang 2-5 orang, ASN yang berhenti bekerja sebagian besar disebabkan karena pensiun. Sempat terjadi penurunan realisasi target pada survei kepuasan masyarakat dan juga jumlah pendapatan pajak daerah pada tiap triwulannya. Meskipun pada periode lain berhasil melebihi 100% target, namun pada triwulan IV 2022 realisasi target hanya sebanyak 89,62%. Meskipun hasil kinerja diatas tidak hanya berasal dari faktor kinerja setiap ASN, namun melihat jumlah tenaga kerja yang tersedia saat ini Beban Kerja yang ada mampu mempengaruhi Kinerja Pegawai. Tertulis pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung (LKIP BAPENDA Kota Bandung) Triwulan I 2023 pada kegiatan Pembinaan dan Pengawasan Pengelolaan Retribusi Daerah, dilaporkan bahwa adanya permasalahan mengenai kurangnya SDM dalam pembinaan dan pengawasan pengelolaan retribusi daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung.”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Ditemukan indikasi jenuh dalam melakukan pekerjaan sehari-harinya.
2. Ditemukan indikasi tidak puas terhadap upah yang diterima.
3. Kurangnya tenaga kerja menyebabkan Beban Kerja menjadi tiga kali lipat lebih banyak untuk beberapa pegawai.
4. Beban Kerja yang banyak mempengaruhi waktu kerja dimana terkadang akan melakukan lembur tanpa upah lembur untuk mengejar target.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai, untuk menghindari pembahasan yang lebih luas, penulis membatasi penelitian sebagai berikut :

1. Lokasi Geografis : Penelitian hanya akan mencakup pegawai BAPENDA di Kota Bandung.
2. Kepuasan Kerja : Penelitian akan fokus pada Kepuasan Kerja sebagai salah satu variabel bebas yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai.



3. Beban Kerja : Penelitian akan fokus pada Beban Kerja sebagai salah satu variabel bebas yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai.
4. Periode Waktu: Untuk menghindari informasi yang sudah lama, penelitian ini hanya memperhitungkan informasi yang dikumpulkan dalam 5 tahun terakhir.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Merujuk pada latar belakang dan batasan masalah penelitian, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah :

1. Bagaimana kondisi Kepuasan Kerja, Beban Kerja dan Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung ?
2. Seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung ?
3. Seberapa besar pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung ?
4. Seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung ?

#### **1.5 Maksud dan Tujuan Penelitian**

##### **1.5.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara jelas mengenai hubungan Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung, sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program Sarjana pada Program Studi Manajemen.

### **1.5.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kondisi Kepuasan Kerja, Beban Kerja, dan Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung.
2. Mengukur pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung.
3. Mengukur pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung.
4. Mengukur pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung.

### **1.6 Kegunaan Penelitian**

#### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat untuk peneliti selanjutnya yaitu, sebagai sudut pandang dan tinjauan lebih lanjut khususnya pembahasan seputar pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

#### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis untuk instansi tersebut yaitu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah sudut pandang maupun solusi dalam memecahkan masalah tertentu.

## 1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

### 1.7.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di instansi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandung yang kantor pusatnya berlokasi di Jl. Wastukencana No. 2, termasuk Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) yang tersebar di 5 wilayah yaitu Bandung Utara, Selatan, Barat, Timur, dan Tengah.

### 1.7.2 Waktu Penelitian

Penelitian berlangsung pada bulan Mei 2023 hingga selesai. Adapun rancangan waktu menyelesaikan penelitian ini yaitu :

**Tabel 1.5**  
**Rancangan Waktu Penelitian**

NO.	KEGIATAN	MINGGU KE-																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	Pengajuan judul	■																								
2	Penyusunan usulan penelitian		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Penyusunan Instrumen																									
4	Sidang usulan penelitian																									
5	Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen																									
6	Penentuan sampel																									
7	Pengumpulan data																									
8	Analisis data																									
9	Pembuatan draft skripsi																									
10	Sidang skripsi																									

Sumber : (Sugiyono, 2018) dirancang oleh peneliti .