

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Semua organisasi memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM), tidak terkecuali pemerintahan merupakan kumpulan orang-orang yang terpilih untuk mengerjakan tugas negara sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Adanya Lembaga Administrasi Negara No: 239/IX/6/8/2003 instansi pemerintah merupakan Negara Kesatuan Republik Indonesia adanya perundang-undangan yang berlaku terdiri dari: Kementrian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Markas Besar TNI (Markas Besar TNI Angkatan Darat, Angkatan Udara, Angkatan Laut), Kepolisian Republik Indonesia, Kantor Perwakilan Pemerintah RI di Luar Negeri, Kejaksaan Agung, Perangkat Pemerintahan Provinsi, Perangkat Pemerintahan Kabupaten/Kota, dan lembaga/badan lainnya yang didanai dari anggaran negara.

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi sangat dominan karena merupakan pendorong terpenting dari suatu organisasi. Oleh karena itu, perhatian serius merupakan penentu keberhasilan organisasi. Sementara pandangan masyarakat dapat dilihat tidak hanya secara individu tetapi juga dalam kelompok di lingkungan organisasi, kita juga dapat melihat bahwa sikap dan perilaku manusia memiliki karakteristik dan karakteristik yang berbeda, secara individu, antara

kelompok unit organisasi, jika adaptasi ini gagal atau tidak benar, ini menyebabkan stres di tempat kerja.

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 pengelolaan pajak di daerah, dari sisi lain koordinator pendapatan daerah juga bertanggung jawab terhadap kemajuan penghimpunan pendapatan daerah. BAPENDA mempunyai (UPT) yang tersebar pada setiap daerah. Adapun penanganan pajak yang dilakukan di UPT lebih fokus kepada (PBB) dan (PAT).

Kinerja karyawan begitu penting untuk suatu organisasi atau instansi sebagai pengukur keberhasilan dalam menjalankan usahanya, namun setelah melakukan observasi dan wawancara dengan beberapa narasumber karyawan di BAPENDA Kota Bandung. Fenomena yang terjadi adanya penurunan capaian kinerja nyata masih belum sesuai harapan dan masih belum optimal karena capaian kinerja nyata masih menurun permasalahan ini harus diperhatikan oleh pihak manajemen untuk tetap menjaga instansi. Termuan tersebut disebabkan oleh indikator kinerja utama (IKU) yang masih belum maksimal pada penerapannya tentunya berpengaruh kepada capaian kinerja nyata dari BAPENDA Kota Bandung. Menurut (Fatmawati, 2023) kinerja adalah hasil akhir dari usaha seseorang dan dicapai melalui penggunaan keterampilan dan perilaku dalam keadaan tertentu di suatu organisasi.

**Tabel 1. 1 Indikator Kinerja Utama (IKU) BAPENDA Kota Bandung Tahun 2019**

Indikator Kinerja Utama (IKU)	
Kategori	Indikator
Produktivitas Kerja	Tugas dan Kualitas Hasil Kerja
Disiplin Kerja	Kehadiran dan Kepatuhan
Orientasi Pelayanan	Responsive, Tingkat Kepuasan Layanan
Tanggung Jawab & Integritas	Laporan Kerja, Tupoksi
Kerja Sama & Komunikasi	Bekerja dalam tim, komunikasi dengan rekan
Inisiatif & Solusi	Partisipasi Inovasi layanan public
Peningkatan Kompetensi	Pelatihan, pengembangan dan penerapan

*Sumber: Peraturan Walikota Bandung No.69 Tahun 2019*

**Tabel 1. 2 Perbandingan Capaian Kinerja Nyata Tahun 2020-2024**

TW - Tahun	Capaian Kerja (%)	Naik /Turun (%)
I-2023	15,64	-
II-2023	13,57	-13,23
III-2023	13,4	-1,25
IV-2023	12,65	-5,59
I-2024	11,61	-8,22
II-2024	10,98	-5,42
III-2024	11,71	6,64
IV-2024	12,88	9,99
<b>Total</b>		<b>-17,09</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>12,42</b>	<b>-2,44</b>

*Sumber : LKIP BAPENDA Kota Bandung*

Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa capaian kinerja instansi mengalami fluktuasi tahun 2020, 2022 dan 2024. Target yang ditetapkan adanya kenaikan dengan konsisten mengikuti LKIP tahunan BAPENDA Kota Bandung, namun realisasi kinerja tidak selalu berjalan dengan target yang ditetapkan. Dilihat pada tahun 2022 capaian kinerja

menurun 5% menjadi 99,78% yang menunjukkan bahwa kinerja belum sepenuhnya optimal. Kepala sub bagian umum dan kepegawaian menyebutkan penurunan diakibatkan menurunnya realisasi pendapatan dan keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya pengawasan disiplin, dan efek sisa pandemi bisa menjadi salah satunya. Tahun 2024 penurunan kembali dimana capaian kinerja di angka 100.73% dari 105,28% pada tahun sebelumnya.

Setelah melakukan wawancara dengan beberapa karyawan di BAPENDA Kota Bandung terungkap bahwa fenomena penting dalam BAPENDA adalah minat yang signifikan dalam mengejar karir sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), melihat gaji yang sudah ditetapkan tentunya memiliki jabatan serta bernjenjang, bekerja 8 jam selama 5 hari setiap minggu. Banyak yang tidak mengetahui beberapa hal yang ada di pekerjaan tersebut. Narasumber mengatakan bahwa masih banyak keluhan mengenai Gaji yang diberikan karena instansi tidak memberikan upah yang tidak sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah, tercantum dalam upah minimum regional (UMR), khususnya pada golongan I dan II. Menurut (Mulyadi, 2021:37) karyawan mungkin tidak bekerja dengan baik jika mereka tidak menerima kompensasi yang cukup baik.

**Tabel 1. 3 Data Upah Minimum Regional (UMR) Kota Bandung**

Tahun	Besaran UMR Kota Bandung
2023	Rp 4.048.462
2024	Rp 4.209.309



2025	Rp 4.482.914
------	--------------

*Sumber: Kompas.com*

**Tabel 1. 4 Data Golongan Gaji Karyawan BAPENDA Kota Bandung**

Golongan I	Golongan II	Golongan III	Golongan IV
Rp1.685.700 – Rp2.522.600	Rp2.184.000 – Rp3.643.400	Rp2.875.000 – Rp4.500.000	Rp3.600.000 – Rp5.300.000
Rp1.840.800 – Rp2.670.700	Rp2.385.000 – Rp3.797.500	Rp3.000.000 – Rp4.700.000	Rp3.800.000 – Rp5.500.000
Rp1.918.700 – Rp2.783.700	Rp2.485.900 – Rp3.958.200	Rp3.200.000 – Rp4.900.000	Rp4.000.000 – Rp5.700.000
Rp1.999.900 – Rp2.901.400	Rp2.591.100 – Rp4.125.600	Rp3.400.000 – Rp5.100.000	Rp4.200.000 – Rp5.900.000

*Sumber : Sub Bagian umum dan Kepegawaian BAPENDA*

Berdasarkan pada tabel 1.4 memperlihatkan adanya perbedaan yang cukup signifikan antar golongan gaji. Narasumber menyatakan permasalahan yang terjadi yaitu dengan gaji yang masih dibawah UMR Kota Bandung, khususnya pada golongan I dan II pada tabel 1.4, tentunya gaji pada golongan I dan II masih dibawah UMR yang dimana pada tahun 2025, pada SK Gubernur Jawa Barat No.561.7/Kep.798-Kesra/2024, UMR Bandung 2025 naik 6,5 % menjadi Rp 4.482.914, meskipun BAPENDA Kota Bandung telah menetapkan struktur gaji berdasarkan golongan yang mengikuti ketentuan nasional. narasumber menyebutkan bahwa pekerjaan yang dilakukan dari golongan I, II dan III itu tidak jauh beda, oleh karena itu menimbulkan ketidakpuasan atas gaji yang diberikan, menurunnya semangat, dan berdampak pada penurunan kinerja. Menurut (Jufrizen, 2021:38) seseorang cenderung bekerja dengan

penuh semangat apabila gaji atau kompensasi yang diberikan organisasi sesuai dengan apa dengan pekerjaannya.

Fenomena lain yang ada di BAPENDA Kota Bandung adalah disiplin kerja, rendahnya disiplin dengan tingkat keterlambatan begitu melonjak dengan karyawan selalu datang serta pulang tidak tepat waktu pada jam yang sudah ditentukan dan tidak mematuhi peraturan perusahaan. Menurut (Harlandja, 2021:29) kedisiplinan merupakan yang terpenting jika semakin baik disiplin karyawan, maka semakin baik prestasi kerja yang dicapai. Rendahnya kedisiplinan dilihat dari tingkat kehadiran karyawan, seperti tanpa keterangan, cuti yang terlalu sering dan keterlambatan karyawan yang begitu signifikan.

**Tabel 1. 5 Data Kehadiran Tahun 2025 Per Bulan Mei BAPENDA Kota Bandung**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah Laporan Perorangan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Cuti	349	212
Tanpa Keterangan	157	212
Sakit	1.065	212
Ijin	-	212
Terlambat	4.500	212

Sumber : *Sub Bagian umum dan Kepegawaian BAPENDA*

Tabel 1.5 menunjukan tingkat keterlambatan sangat tinggi dengan jumlah 4.500 karyawan terlambat pada saat datang ke kantor pukul 08.00 tetapi banyak yang hadir lebih dari waktu yang sudah ditentukan dan lalu pulang lebih dari pukul 16.00, adapun juga masih banyak karyawan yang tidak ada keterangan pada saat jam kerja berlangsung berjumlah 157 orang. Narasumber mengakui karyawan yang kurang akan

kesadaran akan disiplin kerja. Menurut (Hasibuan, 2021:29) tingkat absensi karyawan dapat menunjukan kedisiplinan yang rendah.

**Tabel 1. 6 Pra Survey Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Jawaban Responden				Total
		Ya		Tidak		
		F	%	F	%	
1	Selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan	7	35%	13	65%	100%
2	Mematuhi jam kerja dan peraturan kedisiplinan dengan konsisten	9	45%	11	55%	100%
3	Akan mengerjakan tugas tambahan diluar tugas harian meskipun belum ada perintah dari atasan	9	45%	11	55%	100%
Rata-rata		25	40%	35	60%	100%
Jumlah Responden = 20						

*Sumber : Survei pada 20 responden*

Berdasarkan hasil survey kinerja karyawan pada 20 orang di BAPENDA Kota Bandung, ditemukan 65% menyatakan “tidak” hal ini disebabkan adanya tugas harian yang sudah cukup banyak seperti rengse sapoe dan operasi terpadu dengan tugas yang dikerjakan untuk memudahkan masyarakat menyelesaikan kewajiban membayar pajak. Tugas yang diberikan masih banyak yang terlambat dan tidak sesuai dengan standar dari BAPENDA Kota Bandung. Presentase 55% dari 20 responden menyatakan “tidak” bahwa mereka tidak selalu mematuhi jam kerja dan peraturan kedisiplinan karena tugas yang diberikan memiliki tenggat waktu yang begitu dekat. wawancara

dilakukan oleh penulis mengenai tugas-tugas yang dikerjakan, narasumber menyebutkan bahwa disaat sedang mengerjakan tugas harian ada tugas tambahan yang selalu harus diselesaikan di hari itu.

**Tabel 1. 7 Pra Survey Kompensasi**

No	Pernyataan	Jawaban Responden				Total
		Ya		Tidak		
		F	%	F	%	
1	Besarnya gaji/upah yang diterima sesuai dengan kinerja	8	40%	12	60%	100%
2	Puas dengan insentif atau bonus yang diberikan.	6	30%	14	70%	100%
3	Tidak adanya program rekreasi tahunan dari perusahaan	13	35%	7	65%	100%
Rata-rata		27	45%	33	55%	100%
Jumlah Responden = 20						

*Sumber : Survei pada 20 responden*

Berdasarkan Tabel 1.7 hasil survey 20 orang di BAPENDA Kota Bandung, ditemukan 60% responden merasa bahwa besarnya gaji yang diterima tidak sesuai dengan kinerja yang mereka lakukan setiap harinya, selain itu pada beberapa wawancara, ada keluhan deadline tugas yang diharuskan tuntas cepat. Ditemukan juga 70% adanya ketidakpuasan dalam upah yang diterima, dalam sebuah wawancara narasumber merasa bahwa bila target yang dibebankan kepada karyawan tidak terlaksana maka adanya pemotongan gaji dan tidak adanya program rekreasi karyawan pada BAPENDA Kota Bandung, namun 70% fasilitas mencukupi untuk melaksanakan



pekerjaan sehari hari, ruangan yang nyaman, kamar mandi bersih, internet, dan fasilitas memadai.

**Tabel 1. 8 Pra Survey Disiplin Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban Responden				Total
		Ya		Tidak		
		F	%	F	%	
1	Selalu masuk kerja dan pulang kerja tepat waktu	8	40%	12	60%	100%
2	Selalu memeriksa kembali hasil kerja sebelum dilaporkan	8	40%	12	60%	100%
3	Tidak selalu mematuhi SOP dalam menjalankan tugas	15	75%	5	25%	100%
Rata-rata		31	53%	29	47%	100%
Jumlah Responden = 20						

*Sumber : Survei pada 20 responden*

Berdasarkan Tabel 1.8 hasil survey disiplin kerja 20 orang di BAPENDA Kota Bandung, menemukan bahwa 60% menyatakan “tidak” artinya masih banyak karyawan di BAPENDA Kota Bandung yang datang terlambat ke kantor dan pulang sebelum jam yang ditentukan. Berdasarkan tabel diatas masih banyak yang tidak selalu memeriksa tugas sebelum dilaporkan yang menyebabkan tugas yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan atasan, tidak mematuhi peraturan (SOP) dalam menjalankan tugas, namun mereka bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya. Menunjukkan kurangnya tingkat kesadaran akan disiplin kerja pada karyawan BAPENDA Kota Bandung. Penulis menyebarkan pra survey tersebut setelah

melakukan wawancara dahulu dengan beberapa karyawan disana, mereka mengakui bahwa kedisiplinan masih kurang sesuai dengan hasil pra survey yang penulis olah.

Berdasarkan penjelasan fenomena diatas, maka dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di BAPENDA Kota Bandung.”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi permasalahan dalam penelitian adalah:

1. Penerapan indikator kinerja utama (IKU) masih belum maksimal berpengaruh terhadap capaian kinerja nyata dengan adanya penurunan tahun 2022 dan 2024.
2. Gaji yang diberikan golongan I & II di (BAPENDA) Kota Bandung masih dibawah UMR .
3. Tingkat Keterlambatan Tinggi di (BAPENDA) Kota Bandung.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Latar belakang dan identifikasi masalah yang sudah dijelaskan, maka tujuan dari untuk membuat penelitian ini lebih fokus dan terarah, pembatasan masalah berikut diperlukan:

1. Variabel bebas (independent) dalam penelitian ini adalah Kompensasi dan Disiplin Kerja.
2. Variabel terikat (dependent) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.
3. Analisis pada penelitian ini adalah karyawan di BAPENDA Kota Bandung.

4. Waktu penelitian pada Maret – Agustus 2025 (6 bulan)

#### **1.4 Rumusan Masalah**

1. Mengetahui bagaimana Kompensasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan di BAPENDA Kota Bandung
2. Seberapa besar pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan di BAPENDA Kota Bandung
3. Seberapa besar pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di BAPENDA Kota Bandung
4. Seberapa besar Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di BAPENDA Kota Bandung

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

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

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data, dan informasi yang dibutuhkan untuk dituangkan dalam karya tulis ilmiah berupa skripsi, serta untuk mengevaluasi bagaimana pengaruh kompensasi dan disiplin kerja berdampak kepada kinerja karyawan di BAPENDA Kota Bandung, sebagai salah satu syarat jenjang program sarjana jurusan manajemen di Universitas Sangga Buana YPKP.

##### **1.5.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis :

1. Kompensasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan di BAPENDA Kota Bandung
2. Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di BAPENDA Kota Bandung
3. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan di BAPENDA Kota Bandung
4. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di BAPENDA Kota Bandung

## **1.6 Kegunaan Penelitian**

### **1.6.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini dapat dasar untuk kemajuan ilmu pengetahuan di bidang manajemen. Topik MSDM membahas bagaimana kompensasi dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan dan dapat digunakan untuk referensi untuk berbagai pihak.

### **1.6.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi penulis hasil penelitian ini diharapkan bisa menambah ilmu pengetahuan serta pengalaman bagi peneliti di bidang MSDM terkait kompensasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.
2. Bagi institusi yang diteliti diharapkan menjadi dasar dalam kebijakan sumber daya manusia (SDM).



3. Bagi peneliti selanjutnya bisa memberikan penelitian untuk bacaan yang bersangkutan dengan MSDM melalui kompensasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

### 1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandung Jalan Wastukencana No.2, Babakan Ciamis, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40117.

#### 1.7.1 Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan Penelitian (2025)					
		Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
1	Pengajuan Judul						
2	Penyusunan BAB I						
3	Penyusunan BAB II						
4	Penyusunan BAB III						
5	Sidang UP						
6	Penyusunan BAB IV dan V						
7	Sidang Akhir						

*Sumber : Diolah Peneliti 2025*