

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Penguatan kapasitas Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi tujuan utama untuk mewujudkan kemandirian fiskal daerah di tengah pelaksanaan desentralisasi. Tingginya ketergantungan pemerintah daerah pada dana transfer dari pusat menandakan pentingnya peningkatan efektivitas dalam pengelolaan pajak. Ketergantungan dana menyebabkan daerah kehilangan dorongan untuk mengeksplorasi sumber-sumber pendapatan baru, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kesenjangan antar daerah yang memiliki sumber ekonomi yang lebih baik, kesenjangan ini dalam jangka waktu lama dapat menghambat pertumbuhan ekonomi daerah (Handraini et al., 2024). Kontribusi pendapatan asli daerah terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) diperkirakan hanya sekitar 14,5% pada tahun 2025, padahal idealnya berada pada kisaran 25% - 30% mengindikasikan bahwa perlu adanya strategi peningkatan, baik dari sisi kebijakan maupun pelaksanaan teknis (Kabarpriangan.pikiranrakyat.com 2025). Pemerintah daerah diharapkan dapat menekan ketergantungan pada dana transfer dari pusat dengan memaksimalkan potensi pendapatan asli daerah dan lebih mengutamakan optimalisasi sumber-sumber pendapatan asli daerah, sehingga tercapai kemandirian dalam pengelolaan keuangan.

Salah satu Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang memberikan sumbangan terbesar adalah dari bagian perpajakan. Pajak adalah sumbangan uang yang wajib dibayarkan seorang warga kepada pemerintahnya yang bersifat memaksa namun

tidak mendapatkan imbalan secara langsung (Fathurrahman & Cahyani, 2022). Kenyataan belum tercapainya kontribusi daerah terhadap APBD, pemerintahan Kabupaten Ciamis membentuk instansi yang bertugas untuk mengoptimalkan pendapatan daerah yaitu Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA). Dasar hukum pembentukan BAPENDA tercantum dalam Peraturan Bupati Ciamis Nomor 95 Tahun 2022 tentang Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Unsur Organisasi Badan Pendapatan Daerah, yang menegaskan pemisahan pengelolaan antara belanja atau aset dan pendapatan yang sebelumnya berada di bawah kewenangan Badan Pengelola Keuangan Daerah (Ciamiskab.go.id, 2024).

Bapenda memiliki peran dalam mengelola pendapatan daerah, menetapkan serta menerapkan standar pelayanan publik untuk menjamin terselenggaranya layanan yang transparan, tegas, akuntabel, dan disertai informasi yang jelas bagi masyarakat. Badan Pendapatan Daerah terletak di Desa Kertasari, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat. Instansi ini memiliki visi “Mantapnya Kemandirian Ekonomi Sejahtera Untuk Semua”. Visi tersebut mencerminkan tekad pemerintah daerah dalam memperkuat kemandirian struktur ekonomi lokal, dengan meminimalkan ketergantungan terhadap sumber daya dari luar yang tujuan akhirnya adalah membangun ekonomi yang adil dan merata, di mana setiap lapisan masyarakat bisa ikut merasakan hasil dan manfaatnya. Keberhasilan tujuan tersebut tentunya tidak lepas dari bergantungnya perusahaan akan pegawai yang memiliki kompetensi, integritas, serta motivasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Peran sumber daya manusia sangat menentukan bagi setiap perusahaan yang memiliki sasaran tertentu, sumber daya ini menjadi faktor yang mendorong kemajuan

perusahaan, tercapainya tujuan tersebut bergantung pada bagaimana perusahaan membina dan mengelola sumber daya manusia. Menurut Sumeidi Kadarisman et al. (2024) sumber daya manusia menjadi aset penting dalam suatu perusahaan yang merupakan peran kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Semakin baik kemampuan pegawai maka semakin baik pula kinerja dalam organisasi Sabir et al. (2022: 206). Begitu pula dengan yang dikemukakan oleh Mardiana et al. (2020) yang menyatakan bahwa kualitas manusia sangat berpengaruh terhadap maju mundurnya atau berkembang tidaknya suatu perusahaan. Rahyuda & Bagus Danendra dalam Ipan Pauji et al. (2024: 89) kinerja pegawai adalah tingkat *output* yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

Menurut Sumeidi Kadarisman et al. (2024) terdapat sejumlah aspek yang menentukan kinerja, salah satunya kemampuan dan motivasi. **Kemampuan** yang memadai memungkinkan seseorang mengerjakan tugas sesuai dengan standar organisasi, seorang individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat bekerja untuk memberikan hasil terbaik kepada perusahaannya. Kinerja yang optimal akan tercapai apabila pegawai tersebut dapat menjalankan tugasnya berdasarkan standar penilaian yang telah ditentukan oleh organisasi. Secara periodik setiap tahun Badan Pendapatan Daerah melakukan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk mengetahui sejauh mana kemajuan kinerja seluruh pegawainya. Pada suatu lingkungan kerja khususnya organisasi pemerintahan ini, kinerja pegawai diharapkan dapat terus meningkat setiap tahunnya agar dapat memberikan hasil yang memuaskan. Penilaian kinerja

karyawan didasarkan pada beberapa aspek yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kerja sama. Data terkait penilaian kinerja pegawai yang peneliti dapatkan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Standar Nilai Kinerja Pegawai**

No	Nilai	Predikat	Keterangan
1	>90	A	Sangat Baik
2	76 s.d 90	B	Baik
3	61 s.d 75	C	Cukup
4	51 s.d 60	D	Kurang
5	<51	E	Buruk

*Sumber: Data Sekunder Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis*

Menurut data standar penilaian pada tabel 1.1 di atas menggambarkan bagaimana nilai kinerja di Badan Pendapatan Daerah. Penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) ini dilakukan oleh pejabat penilai dan mencakup berbagai aspek Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Fenomena yang dialami oleh Badan Pendapatan setelah melakukan observasi dan wawancara kepada beberapa pihak, terdapat permasalahan pada penurunan kinerja yang cukup signifikan di Instansi Pemerintahan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis, hal ini ditunjukkan dengan belum konsistennya pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, perbedaan antara kualitas hasil kerja dan standar yang ditetapkan, sering melakukan kesalahan input data yang mengakibatkan terlambatnya pengumpulan tugas, kurangnya disiplin kerja dalam hal penyelesaian dan kehadiran pegawai, terakhir mengenai kurangnya kerja sama antar pegawai satu sama lainnya. Situasi ini mengakibatkan pemanfaatan waktu

kerja tidak optimal, mengingat untuk suatu instansi yang menekankan ketepatan waktu permasalahan kedisiplinan dan ketelitian akan berdampak secara beruntun mempengaruhi pekerjaan lainnya, keterlambatan pada satu tugas akan memengaruhi penyelesaian tugas-tugas lainnya, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi target kerja yang diharapkan. Berikut data rekap kinerja pegawai yang didapatkan oleh peneliti di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis untuk menunjukkan masalah yang terdapat di Badan Pendapatan Daerah:

**Tabel 1. 2 Catatan Penilaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis**

No	Unsur yang dinilai	2023	keterangan	2024	keterangan
1	Kuantitas	88	Baik	71	Cukup
2	Kualitas	93.7	Sangat Baik	80	Baik
3	Ketepatan Waktu	91.6	Sangat Baik	74	Cukup
4	Kehadiran	87	Baik	70	Cukup
5	Kerja sama	90	Baik	80	Baik
<b>Jumlah</b>		450.3		375	
<b>Rata-rata</b>		90.06	Sangat Baik	75	Cukup

*Sumber: Data Sekunder Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2023 – 2024*

Melihat catatan nilai SKP pada data tabel 1.2, diketahui bahwa pada tahun 2023 nilai kumulatif kinerja pegawai mencapai 90,06% sangat baik. Pada tahun 2024 terjadi penurunan yang cukup signifikan, di mana nilai kumulatif kinerja turun menjadi 75 dengan kategori cukup. Menindaklanjuti data di atas, di bawah ini peneliti juga melakukan pra-survei kepada 21 responden Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis:

**Tabel 1. 3 Hasil Pra Survei Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah**

No	Pernyataan	Jawaban Responden			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Tugas yang diberikan dapat diselesaikan sesuai jumlah yang ditargetkan.	6	29	15	71
2	Hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan instansi	10	48	11	52
3	Tidak pernah terlambat dalam mengumpulkan tugas dan selalu tepat waktu	8	38	13	62
4	Selalu hadir di tempat kerja tepat pada waktu yang telah ditetapkan	9	43	12	57
5	Dapat bekerja sama dengan rekan satu tim dengan baik	8	38	13	62
<b>Rata-rata</b>			<b>39</b>		<b>61</b>

*Sumber: Data yang telah diolah peneliti 2025*

Hasil pra-survei mengenai kinerja pada tabel 1.3, menunjukkan bahwa proporsi responden yang memberikan jawaban "tidak" lebih tinggi, yaitu sebesar 61%, dibandingkan dengan jawaban "ya" yang hanya mencapai 39%, terdapat 6 responden (29%) yang menyatakan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai jumlah yang ditargetkan, sedangkan mayoritas, yakni 15 responden (71%) mengaku tidak mampu menyelesaikan tugas, terdapat 10 orang responden (48%) yang menyatakan bahwa hasil tugas mereka telah memenuhi persyaratan standar kualitas yang ditetapkan oleh instansi, sedangkan 11 orang responden (52%) menyatakan kebalikannya. Indikator ke tiga, 8 responden (38%) menyatakan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan, sementara 13 responden (62%) menyatakan sebaliknya. Pada indikator kedisiplinan, 9 responden (43%) mengaku selalu datang ke tempat kerja sesuai dengan jam masuk, namun 12 responden (57%) tidak menunjukkan kedisiplinan

tersebut secara konsisten, 8 responden (38%) merasa mampu menjalin kerja sama tim dengan baik, sedangkan 13 responden (62%) mengindikasikan adanya hambatan dalam bekerja secara kolaboratif. Hasil penemuan di atas mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai masih menghadapi tantangan dalam menjaga kinerja optimal. Dominasi persentase jawaban "tidak" mencerminkan adanya ketidakstabilan yang memperkuat temuan bahwa terdapat masalah dalam peningkatan kinerja di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis.

Kinerja yang baik dapat dipengaruhi dari beberapa hal, salah satunya adalah motivasi kerja (Abdul Basyid, 2024: 40). Seseorang dengan semangat tinggi akan berusaha untuk mencapai tujuan demi mendapatkan keuntungan, mereka akan terdorong, bersemangat, senang hati dan sungguh-sungguh melakukan pekerjaan yang mereka terima, cara meningkatkan motivasi kerja adalah dengan melalui pengakuan atas hasil kerja mereka, promosi atau bonus, pengembangan karier, pelatihan, atau bahkan sebuah pujian. Menurut Said & Firmansyah (2022: 49) motivasi adalah suatu kondisi dalam mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang telah dibebankan kepadanya yang berpengaruh pada kemauan dan kesanggupan. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi memiliki kecenderungan akan lebih disiplin dan konsisten dalam menjalankan tugasnya (Jaya & Kosasih, 2024). Hasil riset sebelumnya yang telah dilakukan oleh Ipan Pauji et al. (2024) dengan judul pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.ZCC Indonesia, menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja, dengan kata lain semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kinerja.

Berdasarkan hasil yang didapatkan setelah melakukan observasi dan wawancara kinerja ini ternyata dipengaruhi oleh kurangnya motivasi kerja pegawai yang ditunjukkan dengan kecenderungan pegawai dalam menunda-nunda tugas yang telah diberikan, kemudian masalah kedisiplinan seperti halnya sering terlambat dan absen tanpa keterangan, antusiasme pegawai dalam mencapai target kerja yang masih terbilang rendah menjadi faktor yang turut mempengaruhi kinerja. Rendahnya motivasi kerja dipengaruhi oleh belum terpenuhinya kebutuhan pegawai, seperti kurangnya apresiasi yang diterima, tidak adanya kejelasan karier untuk pegawai Non-ASN, kurangnya ruang untuk berkembang seperti halnya pelatihan dan pengembangan, kesempatan untuk mencapai tujuan diri pribadi lebih tinggi seperti halnya promosi dirasakan masih terbatas dan keikutsertaan pegawai dalam instansi belum terasa optimal. Kondisi ini berdampak pada semangat kerja pegawai, saat semangat bekerja rendah pegawai cenderung kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya seperti tidak datang tepat waktu dan meningkatnya ketidakhadiran. Sebagai bahan untuk memperkuat data yang telah diuraikan di atas, peneliti melampirkan data hasil absensi kehadiran pegawai untuk tahun 2024.

**Tabel 1. 4 Data Absensi Pegawai**

<b>Bulan</b>	<b>Keterangan</b>		<b>%</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
	<b>Terlambat</b>	<b>Ketidakhadiran</b>		
Mei	7	1	7 %	45
Juni	9	1	8 %	45
Juli	9	17	22 %	45
Agustus	6	13	16 %	45
September	7	19	22 %	45

Bulan	Keterangan		%	Jumlah Pegawai
	Terlambat	Ketidakhadiran		
Oktober	6	24	25 %	45
<b>Total</b>			100%	45

*Sumber: Data yang telah diolah peneliti 2025*

Data pada tabel 1.4, data absensi pegawai di atas terlihat bahwa keterlambatan pegawai di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) mengalami beberapa kali perubahan, sedangkan ketidakhadiran pegawai meningkat khususnya pada bulan Mei sampai dengan Oktober yang terlihat meningkat secara signifikan. Di bawah peneliti juga menyajikan hasil pra-survei motivasi kerja yang dilakukan kepada 21 responden karyawan Badan Pendapatan Daerah yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1. 5 Hasil Pra Survei Motivasi Kerja pegawai**

No	Pernyataan	Jawaban Responden			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1.	Menyelesaikan tugas tepat waktu tanpa menunda-nunda.	9	43	12	57
2.	Bersemangat dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan instansi.	6	29	15	71
3.	Merasa diterima dengan baik oleh rekan kerja dan atasan.	10	48	11	52
<b>Rata-rata</b>			40		60

*Sumber: Data yang telah diolah peneliti 2025.*

Berdasarkan hasil pra-survei motivasi kerja, pegawai Badan Pendapatan Daerah, menunjukkan bahwa tingginya responden yang menjawab tidak setuju lebih tinggi 60% dibandingkan dengan yang menjawab setuju 40%. Indikator pertama sebanyak 43% pegawai yang konsisten menyelesaikan tugas tepat waktu, sedangkan 57% masih cenderung menunda pekerjaan. Pada indikator semangat kerja, mayoritas responden (71%) menyatakan kurang bersemangat dalam

mencapai target kerja yang telah ditentukan instansi, sementara hanya 29% yang merasa memiliki semangat kerja tinggi. Pada indikator penerimaan sosial, 48% pegawai merasa diterima dengan baik oleh rekan kerja maupun atasan, sementara 52% lainnya belum merasakan hal tersebut. Berdasarkan hasil pra-survei dan uraian latar belakang permasalahan tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi kerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis masih perlu mendapatkan perhatian serius, karena kondisi motivasi yang belum optimal berdampak langsung terhadap pencapaian kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang dan hasil pra-survei serta studi sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul penelitian **“Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Instansi Pemerintahan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis.”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Masih terdapat pegawai belum menyelesaikan target kerja yang telah ditetapkan oleh Instansi Badan Pendapatan Daerah.
2. Masih terdapat pegawai yang belum mencapai tingkat kualitas pekerjaan sesuai ketentuan yang berlaku oleh Instansi Badan Pendapatan Daerah.
3. Masih terdapat pegawai yang terlambat dalam mengumpulkan tugas atau laporan pekerjaan.
4. Masih terdapat keterlambatan kehadiran pegawai di lingkungan kerja.

5. Masih terdapat kurang optimalnya kerja sama antar pegawai dalam tim.
6. Masih terdapat pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaan.
7. Masih terdapat pegawai yang tidak bersemangat dalam mencapai target kerja.
8. Masih terdapat pegawai yang tidak menerima apresiasi atau pengakuan atas hasil kerja mereka.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah untuk penelitian ini, peneliti menetapkan batasan variabel sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian ini adalah motivasi kerja.
2. Variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.
3. Unit analisis pada penelitian ini adalah pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis.
4. Waktu penelitian selama enam bulan dimulai pada bulan April 2025 sampai dengan bulan September 2025.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang menjadi fokus utama penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana kondisi motivasi kerja pada Instansi Pemerintahan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis.
2. Bagaimana kondisi kinerja pegawai pada Instansi Pemerintahan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis.

3. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Instansi Pemerintahan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis.

### **1.5 Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini ialah untuk mendapatkan bahan data penelitian dan informasi terkait yang dibutuhkan guna penyusunan tugas akhir peneliti, serta untuk mengkaji bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis, sebagai salah satu syarat penyelesaian studi untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana.

### **1.6 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini antaranya ialah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis motivasi kerja pada Instansi Pemerintahan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai pada Instansi Pemerintahan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis.
3. Mengukur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Instansi Pemerintahan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis.

### **1.7 Kegunaan Penelitian**

#### **1.7.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan wawasan dan kontribusi baru bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang sumber daya manusia, terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian ini juga

diharapkan dapat bermanfaat untuk kemungkinan penelitian lanjutan mengenai topik-topik yang berkaitan dengan motivasi kerja dan kinerja, baik yang bersifat lanjutan, melengkapi maupun menyempurnakan penelitian.

### 1.7.2 Kegunaan Praktis

#### a. Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan penulis terkait teori motivasi dalam kaitannya dengan kinerja, serta memahami berbagai faktor yang berperan dalam memengaruhinya.

#### b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan, referensi serta masukan bagi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis terkait pentingnya peningkatan motivasi kerja dalam mendukung optimalisasi kinerja pegawai.

#### b. Bagi Akademisi

Temuan penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian serta acuan dalam memperluas referensi keilmuan terkait sumber daya manusia, khususnya dalam aspek motivasi dan kinerja.

## 1.8 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ciamis yang berlokasi di Jl. Drs. H. Soejoed No.14a, RT.02, Kertasari, Kec. Ciamis, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat.

### 1.9 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada semester genap tahun ajaran 2024/2025.

Dimulai dari bulan April 2025 sampai dengan bulan September 2025, dengan jadwal penelitian sebagai berikut:

**Tabel 1. 6 Jadwal Penelitian**

No	Kegiatan	Kegiatan Tahun 2025											
		April		Mei		Juni		Juli		Agustus		September	
		Minggu ke		Minggu ke		Minggu ke		Minggu ke		Minggu ke		Minggu ke	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pemilihan Subjek dan Objek Penelitian												
2	Usulan Judul Penelitian												
3	Penyusunan BAB I (Pendahuluan)												
4	Penyusunan BAB II (Tinjauan Pustaka)												
5	Penyusunan BAB III (Metode Penelitian)												
6	Sidang Up												
7	Pengolahan Data												
8	Penyusunan BAB IV (Hasil Penelitian dan Pembahasan)												
9	Penyusunan BAB V (Kesimpulan dan Saran)												
10	Sidang Akhir												

*Sumber: Data diolah peneliti, 2025*