

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi tergantung pada cara pemanfaatan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk Sumber Daya Manusia (SDM). Suatu Instansi Pemerintahan berfokus pada pelayanan terhadap masyarakat, sehingga dalam pelaksanaannya melibatkan para Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang disebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Pegawai ASN memiliki peran penting sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan serta pembangunan nasional. Mereka bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan memberikan pelayanan publik secara profesional, tanpa adanya intervensi politik, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam menggerakkan roda organisasi. Peran manusia dalam organisasi sangat krusial, bahkan melebihi sumber daya lain seperti mesin, uang, material, metode, dan pasar. Sehingga pengelolaan sumber daya manusia perlu diawasi untuk menjamin perkembangannya dapat mendorong organisasi menuju pada tujuannya yaitu memenuhi capaian target yang sudah ditetapkan. Menurut Susilawati dan Lilyana (2023:1) Sumber daya manusia memegang peranan krusial dalam perusahaan atau organisasi, berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan nilai tambah

dengan mendukung organisasi dalam mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandung merupakan salah satu unsur satuan kerja Perangkat Daerah yang bertugas untuk membantu Walikota dalam menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah bidang pengelolaan pajak, retribusi, dan 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 Pajak Air Tanah (PAT).

Menurut Arif dan Prahiawan (2024:394) kinerja pegawai sangat penting bagi organisasi karena memungkinkan mereka untuk menilai kemampuan setiap individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan, dengan demikian para pemimpin dapat memahami sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pentingnya dalam melakukan evaluasi kinerja secara berkala, organisasi bisa melihat kelebihan dan kekurangan dari sumber daya manusianya.

Fenomena yang terjadi pada objek penelitian, diketahui bahwa adanya kenaikan pembayaran wajib pajak yang semakin meningkat dari tahun ke tahun, namun beriringan dengan kenaikan jumlah pajak tidak membuat pendapatan yang diterima sesuai dengan target yang ditetapkan.

**Tabel 1. 1**  
**Capaian Indikator Kinerja Strategis Tahun 2023-2024**

Indikator Kinerja	Tahun 2023		Tahun 2024	
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Realisasi (Rp)
Jumlah Pendapatan	2,331,730,000,000	2,287,620,693,710	2,658,126,837,178	2,398,963,730,198

Indikator Kinerja	Tahun 2023		Tahun 2024	
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Realisasi (Rp)
Pajak Daerah				

*Sumber : Sub Bag. Umum dan Kepegawaian Bapenda 2023-2024*

Berdasarkan Tabel 1.1 Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) tahun 2023-2024, menunjukkan bahwa capaian kerja pada indikator Jumlah Pendapatan Pajak Daerah tidak tercapai, target wajib pajak yang selalu meningkat setiap tahun tidak membuat realisasinya tercapai, seperti pada tahun 2024 target yang seharusnya dicapai yaitu Rp. 2,658,126,837,178 sedangkan realisasi pendapatan wajib pajak daerah yang berhasil dicapai yaitu Rp. 2,398,963,730,198.

Menurut Pitriyani & Halim (2021:62) semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin baik pula kompetensi yang dimiliki, baik dalam hal keterampilan, pengetahuan, maupun kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan efektif. Pendidikan tingkat lanjut umumnya memberikan individu keterampilan komunikasi dan kerja sama yang lebih baik, kemampuan ini sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan mutu kerja.

Kompetensi pegawai menjadi keunggulan bagi organisasi, apabila disesuaikan antara pegawai dengan kemampuan kerjanya. Berdasarkan informasi yang didapatkan, beberapa pegawai tersebut menduduki posisi kerja yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, hal ini tentu dapat menjadi suatu hambatan apabila pegawai tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk mengerjakan pekerjaannya dengan maksimal. Pelatihan kerja yang seharusnya menjadi solusi agar pegawai mendapatkan pengetahuan mengenai tugas

dan tanggung jawabnya, namun faktanya pelatihan yang dilaksanakan masih belum merata dan hanya sebagian pegawai yang mengikuti pelatihan tersebut setiap tahunnya. Berikut ini rekapitulasi jumlah pegawai yang ada di BAPENDA Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut :

**Tabel 1. 2**  
**Rekapitulasi Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2023-2025**

No	Uraian	Posisi Per 31 Desember 2023 (orang)	Posisi Per 31 Desember 2024 (orang)	Posisi Per 04 April 2025 (orang)
1	S2	26	25	34
2	S1	199	115	121
3	D4	2	2	1
4	D3	20	20	18
5	D1	1	0	1
6	SMA	57	51	35
7	SMP	2	2	0
8	SD	2	1	2
<b>Jumlah</b>		<b>229</b>	<b>216</b>	<b>212</b>

*Sumber : Sub Bag. Umum dan Kepegawaian Bapenda 2023-2025*

Berdasarkan Tabel 1.2 Rekapitulasi Jumlah Pegawai Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandung Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2023-2025, menunjukkan bahwa jumlah pegawai mengalami penurunan sebanyak 17 orang, hal tersebut disebabkan oleh mutasi, batas usia pensiun, dan pemecatan pegawai karena kinerja yang buruk, namun walaupun pada data tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai relatif tinggi, hal tersebut tidak

menutup fakta bahwa dominasi pegawai yang masih bekerja hingga saat ini yaitu pegawai lama yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Menurut Arif & Prahiawan (2024:23) Beban kerja yang ditugaskan kepada pegawai jika terlalu berat dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Di sisi lain, jika tugas yang diberikan terlalu ringan, hal ini juga dapat berakibat pada ketidakefisienan, dan pegawai diharapkan mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Beban kerja yang tidak seimbang akan menimbulkan rasa tidak adil di antara pegawai yang berpengaruh terhadap penurunan kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Departemen Umum dan Personalia BAPENDA Kota Bandung, diketahui bahwa beban kerja yang dialami oleh pegawai disebabkan karena memiliki banyak agenda kegiatan di luar kantor, salah satunya yaitu melakukan pelayanan kepada masyarakat dalam program “ngurus PBB rengse sapoe”, kegiatan ini dilakukan untuk membantu masyarakat menyelesaikan kewajiban membayar Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan, diketahui pada pelaksanaannya bisa sampai sehari-hari tergantung dari antusias masyarakat dalam membayar pajak. Hal ini dirasa cukup berat mengingat jumlah pegawai tidak seimbang dengan volume tugas yang diberikan, sehingga menimbulkan ketidakefisienan kinerja pegawai. Jangka waktu yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai terhitung cepat demi memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Menindak lanjuti data yang diperoleh, peneliti melakukan pra survei terhadap 22 responden yang ada di BAPENDA Kota Bandung, sebagai berikut:

**Tabel 1. 3**  
**Hasil Pra Survei Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA)**  
**Kota Bandung**

No	Indikator	Jawaban Responden				Total
		Ya		Tidak		
		F	%	F	%	
1	Kualitas kerja yang diberikan dapat memenuhi target capaian indikator kinerja	9	41%	13	59%	100%
2	Mampu dalam mengerjakan tugas sehari-hari dengan baik sesuai dengan kuantitas yang diberikan	10	45,5%	12	54,5%	100%
3	Sulit mengelola waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab	14	63,6%	8	36,4%	100%
Rata-rata		32	47%	33	53%	100%
Jumlah Responden = 22						

*Sumber: Data Diolah Peneliti 2025*

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan hasil pra survei kinerja pegawai di BAPENDA Kota Bandung dengan melibatkan 22 responden pegawai ASN. Survei ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pegawai melaksanakan tugas dan kewajibannya pada saat bekerja. Terdapat 3 pernyataan yang diajukan mencakup aspek-aspek penting dalam mengukur kinerja, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan kerja.

Rata-rata responden menjawab “Tidak” 53% dan menjawab “Ya” 47%. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai masih belum menghasilkan kualitas kerja yang diharapkan oleh organisasi, karena itu evaluasi kerja pegawai perlu dilakukan

agar dapat mengetahui dan memperbarui pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang lebih baik.

**Tabel 1. 4**  
**Hasil Pra Survei Kompetensi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandung**

No	Indikator	Jawaban Responden				Total
		Ya		Tidak		
		F	%	F	%	
1	Pengetahuan yang dimiliki tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan	13	59,1%	9	40,9%	100%
2	Memiliki keahlian dalam mengoperasikan <i>software</i>	10	45,5%	12	54,5%	100%
3	Mengambil keputusan dalam kondisi yang sulit	15	68%	7	32%	100%
Rata-rata		38	58%	26	42%	100%
Jumlah Responden = 22						

*Sumber: Data Diolah Peneliti 2025*

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan hasil pra survei kompetensi di BAPENDA Kota Bandung dengan melibatkan 22 responden pegawai ASN. Survei ini bertujuan untuk mengetahui tingkat potensi pegawai sesuai dengan kebutuhan kerja. Terdapat 3 pernyataan yang diajukan mencakup aspek-aspek penting dalam mengukur kompetensi, yaitu pengetahuan kerja, keterampilan kerja, dan kemampuan dalam bekerja.

Rata-rata responden menjawab “Tidak” 42% dan menjawab “Ya” 58%. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai belum memiliki kompetensi yang di terapkan dalam standar organisasi sehingga perlu dilakukan evaluasi pada perkembangan kemampuan individu.

**Tabel 1. 5**  
**Hasil Pra Survei Beban Kerja Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandung**

No	Indikator	Jawaban Responden				Total
		Ya		Tidak		
		F	%	F	%	
1	Bekerja dalam tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan	13	59,1%	9	40,9%	100%
2	Tugas yang diberikan memiliki jangka waktu yang sedikit	10	45,5%	12	54,5%	100%
3	Mengerjakan tugas tambahan diluar tupoksi	17	77%	5	23%	100%
Rata-rata		40	61%	28	39%	100%
Jumlah Responden = 22						

*Sumber: Data Diolah Peneliti 2025*

Berdasarkan Tabel 1.5 menunjukkan hasil pra survei beban kerja pegawai di BAPENDA Kota Bandung dengan melibatkan 22 responden pegawai ASN. Survei ini bertujuan untuk mengetahui ketidakseimbangan pada beban kerja pegawai. Terdapat 3 pernyataan yang diajukan mencakup aspek-aspek penting dalam mengukur beban kerja, yaitu beban mental, beban waktu, dan beban fisik.

Rata-rata responden menjawab “Ya” 61% dan menjawab “Tidak” 39%. Temuan ini menunjukkan bahwa standar kerja yang diberikan kurang mendukung kapasitas pegawai dalam bekerja sehingga dapat dilakukan penyesuaian tugas atau distribusi kerja.



Berdasarkan pada data yang diperoleh, fenomena, dan hasil pra survei, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai BAPENDA Kota Bandung”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, sebagai acuan dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi masalah yang ada di BAPENDA Kota Bandung sebagai berikut:

1. Pendapatan Pajak Daerah tidak tercapai dari target yang ditetapkan per-tahun.
2. Kualitas kerja yang diberikan tidak dapat memenuhi target capaian indikator kinerja.
3. Pelatihan kerja dilaksanakan setiap tahun dengan keikutsertaan sebagian pegawai saja.
4. Jumlah pegawai tidak seimbang dengan volume tugas yang diberikan.
5. Pengetahuan yang dimiliki tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan.
6. Sebagian pegawai tidak memiliki keahlian dalam mengoperasikan *software*.
7. Pengambilan keputusan biasa terjadi dalam keadaan sulit.
8. Bekerja dalam tekanan dirasakan oleh sebagian dari pegawai.
9. Tugas yang harus diselesaikan memiliki jangka waktu yang pendek.
10. Pegawai menerima tugas tambahan diluar dari tupoksi dan tanggung jawabnya sehingga menambah beban kerja.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, penelitian perlu adanya pembatasan masalah supaya pengkajian lebih berfokus pada masalah yang ada serta lebih terarah, berikut pembatasan masalah yang dapat diuraikan:

1. Variabel bebas (*independent*) dalam penelitian adalah Kompetensi dan Beban Kerja.
2. Variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian adalah Kinerja Pegawai.
3. Analisis dalam penelitian adalah pegawai di BAPENDA Kota Bandung.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka ada beberapa hal yang akan menjadi pembahasan utama dalam penelitian ini. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

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

## **1.5 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.5.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi dan data valid yang dibutuhkan dalam penyusunan tugas akhir, serta mengkaji bagaimana pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di BAPENDA Kota Bandung, sebagai salah satu syarat penyelesaian studi untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.

### **1.5.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis Kompetensi, Beban Kerja, dan Kinerja Pegawai di BAPENDA Kota Bandung.
2. Mengukur Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di BAPENDA Kota Bandung.
3. Mengukur Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BAPENDA Kota Bandung.
4. Mengukur Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BAPENDA Kota Bandung.

## **1.6 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian yang dilakukan diyakini sebagai pengembangan pengetahuan secara umum serta pemecahan masalah yang sedang diteliti. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik dalam kegunaan teoritis maupun kegunaan praktis.

### **1.6.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan mampu menambah pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen. Khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu mengenai pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.

### **1.6.2 Kegunaan Praktis**

Berikut ini adalah beberapa manfaat praktis yang bisa memberikan hasil dari penelitian ini, yaitu:

#### **1. Bagi Peneliti:**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi peneliti dalam menambah pengetahuan serta pemahaman mengenai teori manajemen sampai pada turunannya yaitu diantaranya, kompetensi, beban kerja, dan kinerja pegawai.

#### **2. Bagi Akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan kajian dalam pengembangan di bidang manajemen sumber daya manusia dan dapat menjadi dokumen akademik sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut.

### 3. Bagi Instansi

Bagi instansi terkait, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai suatu informasi untuk mengukur dan menganalisis kembali dari segi kompetensi pegawai serta memperhatikan beban kerja individu agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

## 1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

### 1.7.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di BAPENDA Kota Bandung yang beralamat Jl. Wastukencana No. 2 Kota Bandung, Tamansari, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40117.

### 1.7.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilakukan mulai dari bulan Maret 2025 sampai bulan Agustus 2025.

#### Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan Penelitian 2025					
		Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
1	Pengajuan Judul						

No	Kegiatan	Bulan Penelitian 2025					
		Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
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*