

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di instansi pemerintah merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas kinerja organisasi. Dalam konteks pemerintahan, keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi ujung tombak pelaksanaan berbagai program dan kebijakan, termasuk di lingkungan Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Jawa Barat, yang memiliki peran strategis dalam optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kemampuan dan motivasi yang sesuai untuk mendukung pencapaian tujuan strategis. Dengan pengelolaan SDM yang baik, pemerintah dapat meningkatkan daya saing organisasi, membangun kepercayaan masyarakat, serta memastikan layanan publik yang lebih efektif dan efisien.

Pelayanan publik sangatlah penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintah sebagai salah satu penyelenggara pelayanan publik memiliki ruang lingkup pelayanan yang sangat luas dalam kehidupan masyarakat. Adapun fungsi dasar pemerintah dalam melaksanakan tugasnya adalah fungsi pemerintah dalam pelayanan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan mensejahterakan masyarakat, oleh karena itu pemerintah yang mempunyai peranan penting dalam menyediakan jasa pelayanan publik berupaya agar fungsi pelayanan tersebut harus dilakukan secara optimal kepada masyarakat.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014, komponen standar pelayanan yang terkait dengan proses penyampaian pelayanan meliputi persyaratan, prosedur, jangka waktu pelayanan, biaya/tarif, produk pelayanan, dan penanganan pengaduan. Jika suatu Instansi pemerintah dan lembaga lainnya mampu menerapkan standar kualitas tersebut maka sudah dapat dikatakan bahwa instansi pemerintah dan lembaga tersebut telah memberikan kualitas pelayanan yang baik. Hal tersebut akan tercapai bila Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki mempunyai kinerja yang baik.

Pemerintahan Negara Republik Indonesia telah mengeluarkan peraturan Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada system prestasi dan system karier. Penilaian kinerja ini penting bagi instansi pemerintahan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Prestasi kerja akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP), yaitu rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN).
2. Perilaku kerja (PK), yaitu setiap tingkah laku, sikap atau Tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu pilar utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, berintegritas, dan akuntabel. ASN memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan masyarakat,

serta sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, keberadaan ASN harus ditopang oleh sistem kepegawaian yang adil, transparan, dan responsif terhadap tuntutan zaman.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN terdiri atas dua jenis, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Meskipun keduanya berada dalam payung ASN, terdapat perbedaan mendasar antara PNS dan PPPK, baik dari segi status kepegawaian, hak dan kewajiban, masa kerja, hingga sistem pengangkatan. PNS merupakan ASN yang diangkat secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian, memiliki jaminan pensiun, serta jenjang karier yang lebih luas dalam struktur birokrasi pemerintahan.

Sementara itu, PPPK diangkat melalui mekanisme perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dan tidak mendapatkan hak pensiun, meskipun dalam aspek penggajian dan pengembangan kompetensi memperoleh perlakuan yang relatif setara. Perbedaan-perbedaan ini kerap menjadi bahan diskusi dan tantangan dalam implementasi kebijakan kepegawaian, terutama dalam upaya menciptakan sistem ASN yang efektif dan efisien. Dalam konteks ini, pemahaman yang mendalam mengenai posisi, hak, dan peran antara PNS dan PPPK menjadi sangat penting agar tidak terjadi kesenjangan atau ketimpangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN memperkuat peran PNS sebagai sumber daya utama dalam jabatan manajerial maupun non-manajerial di pemerintahan. Di sisi lain, Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018

mengatur bahwa PPPK merupakan ASN yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk melaksanakan tugas pemerintahan dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, PPPK dapat dikategorikan sebagai pegawai kontrak pemerintah yang memiliki kontribusi signifikan dalam mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan.

Melalui kajian yang mendalam mengenai perbedaan dan peran masing-masing jenis ASN, diharapkan dapat terwujud sistem kepegawaian yang adil, berdaya saing, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika ASN, khususnya antara PNS dan PPPK, menjadi isu yang relevan dan penting untuk dikaji secara komprehensif.

**Tabel 1. 1**  
**Jumlah Populasi dan Aparatur Sipil Negara di Pulau Jawa Tahun 2022-2024**

No	Provinsi	Jumlah Populasi			Jumlah ASN		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	Jawa Timur	40,921,1	41,230,0	41,814,5	453.353	459.321	483.621
2	Jawa Tengah	36,811,1	37,180,4	37,892,3	428.869	436.703	454.599
3	Jawa Barat	48,738,8	49,306,8	50,345,2	405.477	421.329	449.701
4	DKI Jakarta	10,605,4	10,640,0	10,684,9	277.610	264.429	270.375
5	Banten	12,023,0	12,167,0	12,431,4	104.343	109.935	114.492
6	Yogyakarta (DIY)	3,687,8	3,712,6	3,759,5	73.805	73.305	75.579

Sumber: bkn.go.id

Berdasarkan Tabel 1.1 mengenai jumlah populasi penduduk dan jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di enam provinsi di Pulau Jawa, yaitu Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, DKI Jakarta, Banten, dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), dalam kurun waktu tiga tahun, yaitu 2022 hingga 2024. Data tersebut diambil dari sumber resmi Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan menggambarkan adanya tren peningkatan baik dari sisi jumlah penduduk maupun jumlah ASN.

Dari tabel tersebut, Provinsi Jawa Barat tercatat sebagai provinsi dengan jumlah penduduk tertinggi, mencapai 50,34 juta jiwa pada tahun 2024. Sejalan dengan itu, jumlah ASN di Jawa Barat juga menunjukkan peningkatan signifikan, dari 405.477 pada tahun 2022 menjadi 449.701 pada tahun 2024.

Demikian pula, provinsi lainnya seperti Jawa Timur dan Jawa Tengah juga menunjukkan pola peningkatan serupa. Jawa Timur, yang pada tahun 2022 memiliki populasi sebesar 40.921,1 ribu jiwa, diperkirakan meningkat menjadi 41.814,5 ribu jiwa pada tahun 2024, disertai peningkatan jumlah ASN dari 453.353 orang menjadi 483.621 orang. Begitu juga Jawa Tengah dari 36.811,1 ribu jiwa menjadi 37.892,3 ribu jiwa, dan ASN dari 428.869 orang menjadi 454.599 orang.

Provinsi dengan populasi lebih kecil seperti DKI Jakarta, Banten, dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) juga mengalami pertumbuhan penduduk dan jumlah ASN, walaupun dalam skala yang lebih kecil dibandingkan provinsi besar lainnya. Fenomena ini menunjukkan bahwa seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk, kebutuhan akan ASN juga mengalami peningkatan untuk memastikan pelayanan publik tetap berjalan secara optimal.

Data ini menunjukkan adanya korelasi positif antara pertumbuhan jumlah penduduk dan kebutuhan peningkatan jumlah ASN di Pulau Jawa. Pertumbuhan tersebut perlu diantisipasi dengan kebijakan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia pemerintahan agar pelayanan publik tetap optimal dan adaptif terhadap perkembangan sosial-ekonomi masyarakat. Dengan demikian di pulau jawa menunjukkan bahwa jawa barat menjadi provinsi dengan jumlah ASN

terbanyak ketiga setelah Jawa Tengah. Hal ini mencerminkan tingginya kebutuhan akan ASN di wilayah tersebut.

Salah satu faktor yang menjadi kriteria setiap instansi untuk mencapai kelancaran tujuan dalam melaksanakan program kegiatannya adalah sumber daya manusia. Apabila instansi tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa instansi tersebut efektif. Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dengan baik tidak hanya terjadi pada perusahaan swasta, tetapi pemerintah juga perlu memperhatikan hal-hal tersebut terutama instansi pemerintah seperti Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Hasil pengukuran berdasarkan Capaian Kinerja Perangkat Daerah yang diangkat sebagai Aparatur Sipil dan tujuan untuk memperkuat lokasi penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan data Pengukuran Kinerja dan Realisasi Kinerja pada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Jawa Barat terdapat pada Tabel dibawah ini.

**Tabel 1. 2**  
**Pengukuran Kinerja dan Realisasi Pada Aspek Per Manajemen Sumber Daya Manusia Per Satuan Kerja Perangkat Daerah Jawa Barat, 2023**

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
1.	Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah	Meningkatnya hasil kelitbangan yang didiseminasikan kepada Perangkat Daerah dan Biro Pemprov. Jabar/ Pemerintah Kab. Dan Kota di Jabar/ Masyarakat/ Dunia Usaha/ Pihak Lainnya	100%	100%
2.	Dinas Kesehatan	Meningkatnya Akses dan Kualitas Pelayanan Kesehatan yang Berdaya Saing	100%	100%

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
3.	Dinas Bina Marga Dan Penataan Ruang	Terwujudnya tata ruang wilayah Provinsi Jawa Barat yang efisien, berkelanjutan dan berdaya saing	100%	100%
4.	Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah	Terwujudnya Kepatuhan Terhadap Kebijakan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	100%	100%
5.	Inspektorat Daerah	Meningkatnya kualitas evaluasi akuntabilitas Pemerintah Daerah	100%	100%
6.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	Meningkatnya kualitas pembinaan kesatuan bangsa	100%	100%
7.	Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil	Meningkatnya Kualitas Pembinaan Kesatuan Bangsa	100%	100%
8.	Dinas Sumber Daya Air	Meningkatnya kapasitas sumber daya air	100%	100%
9.	Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura	Meningkatnya Produksi Tanaman Pangan dan Hortikultura	100%	99,92%
10.	Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil	Meningkatnya Kinerja Kelembagaan Koperasi dan Usaha Kecil	100%	99,41%
11.	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Meningkatnya Kinerja Perencanaan Pembangunan Daerah	100%	99,10%
12.	Dinas Sosial	Meningkatnya Taraf Kesejahteraan Penduduk Miskin dan Rentan	100%	98,32%
13.	Badan Penghubung	Meningkatnya Pelayanan Penghubung yang prima	100%	96,63%
14.	Dinas Pendidikan	Meningkatkan Aksesibilitas, Mutu serta tata kelola Pendidikan menengah dan pendidikan khusus dan layanan khusus	100%	96,13%
15.	Dinas Komunikasi dan Informatika	Terwujudnya pengelolaan dan layanan statistik sektoral dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah	100%	95,53%

No	Instansi	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi
16.	Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Daerah	Tertibnya Arsip Perangkat Daerah	100%	94,73%
17.	Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan	Meningkatnya ketersediaan pangan	100%	94,41%
18.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Meningkatkan kualitas pelayanan perizinan sesuai standar pelayanan publik	100%	91.24%
19.	Badan Kepegawaian Daerah	Mewujudkan ASN yang Profesional, Berintegritas, Netral dan Berkinerja Tinggi	100%	89,67%
20.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Meningkatnya Ketahanan Daerah Dalam Penanggulangan Bencana	100%	87,65%
21.	Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan	Meningkatnya Daya Tarik Wisata	100%	85,63%
22.	Dinas Lingkungan Hidup	Meningkatnya kualitas air Laut	100%	85,03%
23.	Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi	Meningkatnya tenaga kerja yang bekerja, kompeten, tangguh, produktif dan berdaya saing dalam hubungan industrial yang kondusif untuk mendukung Jawa Barat Juara Lahir dan Batin	100%	79,92%
24.	Dinas Perumahan dan Permukiman	Meningkatnya akses infrastruktur dasar permukiman	100%	74,88%
25.	Badan Pendapatan Daerah	Meningkatnya Kemandirian Keuangan Daerah	100%	70,10%

Sumber : E-Sakip Jawa Barat 2023

Berdasarkan Tabel 1.2 laporan pengukuran kinerja dan realisasi kinerja instansi daerah, Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat yaitu dengan sasaran kinerja meningkatkan peran pembinaan organisasi pemuda dengan target 100% dan mendapatkan nilai realisasi terendah dibandingkan dengan instansi yang lainnya.

Penurunan kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat tentu akan berdampak kurang baik terhadap instansi terkait dalam mengejar realisasi kinerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat harus lebih diperhatikan oleh pimpinan instansi agar dapat mengetahui faktor-faktor yang menjadi penyebab tidak tercapainya target kinerja terhadap pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat. Dengan kinerja baik yang dihasilkan oleh pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat dapat berkompetisi dengan instansi pemerintahan yang lainnya serta mencapai tujuan yang telah ditentukan.

**Tabel 1.3**  
**Bidang Kerja Di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat**

No	Bidang Kerja
1.	Sekretariat
2.	Subbagian Tata Usaha
3.	Bidang Perencanaan Dan Pengembangan Pendapatan
4.	Bidang Pengelolaan Sistem Informasi Pendapatan
5.	Bidang Pengendalian Dan Evaluasi Pendapatan
6.	Bidang Pengelolaan Pendapatan

Sumber : Sub Bagian Umum Administrasi BAPENDA Jabar

Berdasarkan Tabel 1.3 dalam upaya meningkatkan pendapatan daerah, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Jawa Barat memiliki peran strategis dalam mengelola, mengendalikan, serta mengevaluasi sumber-sumber pendapatan asli daerah (PAD). Peneliti mengambil tiga bidang utama untuk dijadikan penelitian, yaitu Bidang Pengelolaan Sistem Informasi Pendapatan, Bidang Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan, serta Bidang Pengelolaan Pendapatan, memiliki peran krusial dalam optimalisasi penerimaan daerah. Pengelolaan sistem informasi pendapatan berperan dalam digitalisasi dan transparansi data, sehingga

dapat meningkatkan efisiensi serta akurasi dalam administrasi pajak dan retribusi daerah. Sementara itu, bidang pengendalian dan evaluasi pendapatan bertugas dalam menganalisis kinerja penerimaan daerah serta merancang strategi optimalisasi pendapatan untuk memastikan pencapaian target yang telah ditetapkan. Selain itu, bidang pengelolaan pendapatan berperan dalam mengelola sumber-sumber pendapatan daerah secara efektif, termasuk pajak kendaraan bermotor, pajak daerah lainnya, serta retribusi. Dengan pentingnya peran ketiga bidang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas strategi yang diterapkan dalam pengelolaan, pengendalian, serta evaluasi pendapatan daerah guna meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan mendukung pembangunan daerah secara berkelanjutan.

Mengingat begitu pentingnya kinerja yang dihasilkan Pegawai Negeri Sipil dalam mendukung pelayanan instansi pemerintah kepada masyarakat dan Negara, maka setiap instansi dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil agar tujuan yang telah ditentukan bisa tercapai. Dalam mengetahui kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat, peneliti sebelumnya telah menyebar pra kuesioner pendahuluan kepada 30 responden Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat yang menunjukkan hasil skor jawaban terendah dari pernyataan-pernyataan yang mengindikasikan terdapat beberapa permasalahan pada beberapa indikator dari kinerja pegawai yang sedang terjadi, dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut.

**Tabel 1. 4**  
**Hasil Pra Survey Pada Variabel Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan**  
**Daerah Provinsi Jawa Barat**

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Responden	Jumlah skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS			
		5	4	3	2	1			
1	Kualitas	2	2	16	7	4	30	79	2,63
2	Kuantitas	2	1	10	11	6	30	84	2,8
3	Tanggung Jawab	1	4	15	10	0	30	86	2,86
4	Kerjasama	1	2	18	6	3	30	82	2,73
5	Inisiatif	6	4	10	5	5	30	91	3.03
Skor Rata-Rata		11	12	64	42	22	150	396	<b>2,81</b>
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>									
<b>Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)</b>									
<b>Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan</b>									

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey Oleh Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa hasil kuesioner pendahuluan mengenai kinerja pegawai yaitu skor rata-rata sebesar 2,81 yang menyatakan bahwa kondisi kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat yang secara keseluruhan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan. Dimensi yang memiliki nilai dibawah rata-rata yaitu dimensi kualitas dengan nilai 2,63. Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan salah satu pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat bahwa bahwa para pegawai dalam mengerjakan pekerjaan terkadang kurang teliti dikarenakan waktu pekerjaan yang sedikit dan tugas yang begitu padat. sehingga membuat kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah masih belum optimal. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu instansi memegang peranan sangat penting. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang optimal.

Besar pengaruh variabel-variabel bebas yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai maka penulis melakukan pengukuran menggunakan 4 variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan pra survey mengenai faktor-faktor yang diduga bermasalah terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat dapat dilihat pada tabel 1.5.

**Tabel 1. 5**  
**Faktor-Faktor Yang Diduga Bermasalah Terhadap Kinerja Pegawai Pada**  
**Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Inspirasional	2	10	13	5	0	99	3,3
	Pengaruh Ideal	2	3	14	6	5	81	2,7
	Stimulasi Intelektual	5	4	10	10	1	92	3,06
	Perhatian Individu	6	8	9	4	3	100	3,33
<b>Skor Rata-Rata Kepemimpinan Transformasional</b>							<b>3,09</b>	
Disiplin Kerja	Frekuensi Kehadiran	8	8	10	2	2	108	3,6
	Tingkat Kewaspadaan Karyawan	2	1	11	9	7	72	2,4
	Ketaatan Pada Standar Kerja	1	9	10	5	5	86	2,86
	Ketaatan Pada Peraturan Kerja	5	11	12	1	1	108	3,6
	Etika Kerja	3	10	13	2	2	100	3,33
<b>Skor Rata-Rata Disiplin Kerja</b>							<b>3,15</b>	
Kompensasi	Kompensasi langsung	3	11	12	2	2	101	3,37
	Kompensasi tak langsung	2	2	10	6	10	110	3,67

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Skor Rata-Rata Kompensasi								<b>3,52</b>
Etos Kerja	Kerja keras	9	17	2	1	1	122	4,06
	Kerja Ikhlas	8	7	10	4	1	107	3,5
	Kerja cerdas	11	15	4	0	0	127	4,23
Skor Rata-Rata Etos Kerja								<b>3,93</b>
Motivasi Kerja	Kebutuhan akan prestasi	6	4	13	5	2	97	3,23
	Kebutuhan afiliasi	5	8	11	4	2	100	3,33
	Kebutuhan akan kekuasaan	7	4	13	5	1	101	3,37
Skor Rata-Rata Motivasi Kerja								<b>3,31</b>
Kepuasan Kerja	Menyenangi pekerjaannya	10	8	7	3	2	111	3,7
	Mencintai pekerjaannya	8	17	3	2	0	121	4,03
	Moral kerja	8	11	8	2	1	113	3,76
	Kedisiplinan	14	12	3	0	1	128	4,26
	Prestasi Kerja	17	10	1	1	1	131	4,36
Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja								<b>4,02</b>
Pengembangan Karir	Mutasi	11	11	6	2	0	121	4,03
	Seleksi	10	16	2	2	0	124	4,13
	Pendidikan	14	11	3	1	1	126	4,2
	Pelatihan	12	12	4	1	1	123	4,1
Skor Rata-Rata Pengembangan Karir								<b>4,11</b>

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey Oleh Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat diketahui tanggapan dari 30 responden mengenai 4 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat, berdasarkan hasil kuesioner pra survei yang mendapatkan rata-rata persentase yang paling rendah yaitu variabel kepemimpinan transformasional dengan hasil sebesar 3,09 dan variabel disiplin kerja dengan hasil sebesar 3,15 dan variabel motivasi dengan hasil sebesar 3,31. Ketiga faktor tersebut mempunyai hasil rata-rata terendah dibandingkan dengan

variabel yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai menurun yang diakibatkan oleh variabel kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja.

Karena di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat kepemimpinan yang diterapkan yaitu mendukung perubahan yang berdasarkan dari peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam lingkup instansi pemerintahan. Selain itu, pemimpin memberikan kesempatan pada pegawainya untuk dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan maupun kebebasan dalam penyelesaian tugasnya masing-masing. Dengan memberikan ruang bagi pegawai untuk menentukan cara terbaik dalam menjalankan tugasnya, mereka dapat lebih leluasa dalam mencari solusi yang efektif serta menyesuaikan metode kerja dengan situasi yang dihadapi. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat rasa tanggung jawab individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel terhadap perubahan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Rian Iskandar et al (2024) dan Cici Winarti et al (2022) dalam penelitiannya menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Andriyani et al (2021) Kepemimpinan Trnasformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian untuk memperkuat penelitian ini fenomena yang ditemukan berdasarkan hasil kuesioner pra survey yaitu variabel kepemimpinan transformasional memiliki skor rata-rata dengan salah satu hasil paling rendah dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya. Berikut data yang diperoleh dalam kuesioner pendahuluan mengenai variabel

kepemimpinan transformasional yang dibagikan kepada 30 responden pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat.

**Tabel 1. 6**  
**Hasil Kuesioner Pra-Survey Variabel Kepemimpinan Transformasional Pada**  
**Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat**

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1	Motivasi Inspirasional	2	10	13	5	0	99	3,3
2	Pengaruh Ideal	2	3	14	6	5	81	2,7
3	Stimulasi Intelektual	5	4	10	10	1	92	3,06
4	Perhatian Individu	6	8	9	4	3	100	3,33
<b>Skor Rata-Rata Kepemimpinan Transformasional</b>								<b>3,09</b>
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>								
<b>Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)</b>								
<b>Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan</b>								

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey Oleh Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 1.6 hasil kuesioner pra-survey diatas pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat dengan variabel kepemimpinan transformasional memperoleh skor rendah yakni 2,7. Terdapat indikator yang nilainya masih dibawah rata-rata yaitu dimensi Pengaruh Ideal yaitu masih kurangnya tingkat kepercayaan pegawai terhadap pimpinan nya dalam mengatasi setiap masalah yang mana dalam hal tersebut pemimpin kurang memunculkan rasa kepercayaan serta respek terhadap pegawai atau bawahannya.

Hasil skor rata-rata pra-survei kepemimpinan transformasional didapatkan skor rata-rata 3,09 dan belum memenuhi standar ideal dengan skor 100. Hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya nilai skor rata-rata kepemimpinan transformasional pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat. Selain faktor kepemimpinan transformasional pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat, selanjutnya faktor yang menjadi masalah yaitu disiplin kerja yang

mempengaruhi kinerja pegawai. disiplin dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain untuk mengetahui hasil kuesioner pra survey disiplin kerja pada pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat, dapat dilihat pada Tabel 1.7 sebagai berikut :

**Tabel 1. 7**  
**Hasil Kuesioner Pra-Survey Variabel Disiplin Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat**

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1.	Frekuensi Kehadiran	8	8	10	2	2	108	3,6
2.	Tingkat Kewaspadaan Karyawan	2	1	11	9	7	72	2,4
3.	Ketaatan Pada Standar Kerja	1	9	10	5	5	86	2,86
4.	Ketaatan Pada Peraturan Kerja	5	11	12	1	1	108	3,6
5.	Etika Kerja	3	10	13	2	2	100	3,33
<b>Skor Rata-Rata Disiplin Kerja</b>							<b>3,15</b>	
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>								
<b>Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)</b>								
<b>Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan</b>								

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey Oleh Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 1.7 hasil kuesioner pra-survey diatas pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat dengan variabel Disiplin Kerja memperoleh skor rendah yakni 3,15. Dimana terdapat beberapa dimensi pada disiplin kerja yang mendapat skor dibawah rata-rata diantaranya yaitu taat terhadap aturan perilaku dalam perusahaan mendapat rata-rata 2,4. terdapat adanya masalah yaitu beberapa karyawan meletakkan dokumen, alat tulis, dan barang pribadi secara sembarangan sehingga sulit menemukan barang yang dibutuhkan. Hal ini

menunjukkan bahwa tingkat perilaku pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat yang mempengaruhi rendahnya kualitas disiplin kerja karyawan yang masih sangat perlu diperhatikan dan lebih diperbaiki.

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Anton Ambasari et.al (2023) dalam penelitiannya disiplin kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Nunu Nurjaya (2021) membuktikan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Nailul Muma et.al (2022) disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya faktor yang menjadi masalah yaitu motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain untuk mengetahui hasil kuesioner pra survey motivasi kerja pada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, dapat dilihat pada Tabel 1.8 sebagai berikut:

**Tabel 1. 8**  
**Hasil Kuesioner Pra-Survey Variabel Motivasi Kerja Pada Badan**  
**Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat**

No	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1.	Kebutuhan akan prestasi	6	4	13	5	2	97	3,23
2.	Kebutuhan afiliasi	5	8	11	4	2	100	3,33
3.	Kebutuhan akan kekuasaan	7	4	13	5	1	101	3,37
<b>Skor Rata-rata Motivasi Kerja</b>								<b>3,31</b>
<b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>								
<b>Rata-rata = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)</b>								
<b>Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan</b>								

Sumber : Hasil Olah Data Kuesioner Pra Survey Oleh Penulis (2025)

Berdasarkan pada Tabel 1.8 hasil kuesioner pra-survey diatas yang dilakukan kepada 30 pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat dengan variabel motivasi kerja memperoleh skor rendah yakni 3,31. Sebagian pegawainya masih ada yang terlalu santai dalam menyelesaikan pekerjaan, menjadikan sikap terlalu santai tersebut berdampak pada kurangnya usaha pegawai dalam mencapai prestasi kerja yang tertinggi. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya kalau pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja akan tinggi.

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Alfi Hendri (2022) dalam penelitiannya motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Eko Febriyanto (2022) membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Rona Tanjung et.al (2023) motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uraian diatas menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja. Hal ini terkait dengan faktor meningkatnya kinerja seorang pegawai. Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan**

## **Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Masalah pada dasarnya merupakan suatu pernyataan tentang keadaan yang belum sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut :

#### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terkait mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai variabel moderasi. Hal ini digunakan untuk menyederhanakan atau mengurangi permasalahan dan memperjelas arah penelitian yang sesuai dengan judul yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kurangnya pengaruh ideal dalam tingkat kepercayaan pegawai terhadap pimpinannya

2. Disiplin Kerja

Kurangnya tingkat kedisiplinan pegawai dalam melakukan kerapihan tempat kerja

3. Motivasi Kerja

Kurangnya motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut

4. Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa pegawai dalam menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang dibuat berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana tanggapan pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat mengenai:

1. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
2. Bagaimana Disiplin Kerja di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
3. Bagaimana Motivasi Kerja di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
4. Bagaimana Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
5. Seberapa besar Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
6. Seberapa besar pengaruh Motivasi Kerja dalam memoderasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
7. Seberapa besar pengaruh Motivasi Kerja dalam memoderasi hubungan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kepemimpinan Transformasional pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
2. Disiplin Kerja pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
3. Motivasi Kerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
4. Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
5. Besarnya Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
6. Besarnya pengaruh Motivasi Kerja dalam memoderasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat
7. Besarnya pengaruh Motivasi Kerja dalam memoderasi hubungan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat

### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan hasil yang bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas. Penulis juga berharap dengan dilakukannya penelitian ini akan menghasilkan hasil yang dapat bermanfaat secara akademis dan praktis untuk penelitian selanjutnya dan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan pengembangan ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan Kemimpinan, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja. Penelitian ini juga diharapkan sebagai informasi atau acuan dan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

#### **1. Bagi Penulis**

- a) Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman yang dibutuhkan dalam dunia kerja terutama mengenai manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dikelola dengan baik.
- b) Penulis dapat membandingkan dan mengaplikasikan teori-teori dan ilmu yang dipelajari selama perkuliahan dengan lingkungan kerja yang sebenarnya.
- c) Penulis dapat memberikan kontribusi terhadap permasalahan yang ada di dalam instansi.

#### **2. Bagi Instansi**

- a) Dapat menajalin hubungan yang baik bagi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat, Universitas Pasundan Bandung, dan mahasiswa peneliti.

- b) Dapat memberi informasi dan juga bagi instansi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat, dalam upaya mencapai dan meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai yang baik.
3. Bagi Pihak Lain
- a) Untuk menambah pengetahuan mahasiswa serta sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya di bidang atau permasalahan yang sama, khususnya yang berkaitan dengan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja.