

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, dan pembangunan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Sebagai salah satu unsur dari ASN, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki tugas untuk melayani segala kepentingan umum dalam merealisasikan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan melaksanakan pembangunan nasional sesuai dengan kualitas PNS itu sendiri. Saat sekarang ini PNS dituntut untuk meningkatkan kuantitas serta kualitas dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Dalam hal ini tentunya yang menjadi pelaku utama adalah Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting guna keberlangsungan suatu organisasi. SDM dengan kualitas yang baik tentu akan membawa organisasi ke arah yang lebih baik juga. Oleh sebab itu faktor sumber daya manusia disebuah perusahaan atau instansi akan dilihat dari kinerja karyawan yang dituntut terus meningkat. Apabila kinerja karyawan baik biasanya kinerja organisasi juga ikut baik, artinya kinerja karyawan yang baik akan secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi (Ningsih et al., 2022). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sembiring, 2020).

Maka dari itu, perlu dilakukan peningkatan kompetensi pegawai sehingga kinerja pegawai dapat dioptimalkan demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka perlu diperhatikan beberapa faktor, yaitu kompetensi dan disiplin pegawai. Menurut Hafid (2018) mengatakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dimiliki seorang individu yang dapat mempengaruhi pemikiran serta tindakan, guna menggeneralisasi semua situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, makna kompetensi mengandung bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan dalam menjalankan tugas/pekerjaan.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dibangun atau dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki setiap pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka akan tercipta potensi yang luas bagi pegawai tersebut untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Jadi secara eksplisit dapat dikatakan bahwa kompetensi pegawai berhubungan dengan kinerja. Semakin bagus kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai/karyawan maka akan semakin baik pula kinerja yang diberikan oleh pegawai terhadap instansi tempat mereka bekerja (Sunarto et al., 2020).

Menurut Belti & Osnardi (2020) disiplin kerja merupakan kesediaan seseorang dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di dalam suatu organisasi. Disiplin kerja adalah penerapan pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin

kerja adalah kepatuhan pada aturan atau perintah. Disiplin kerja akan membentuk dan memperbaiki sikap pegawai sehingga akan tercipta kinerja pegawai yang bagus (Andriyani et al., 2021). Sedangkan disiplin kerja yang buruk akan menghambat dan memperlambat tercapainya tujuan organisasi, sehingga dalam mengoptimalkan tujuan organisasi diperlukan disiplin kerja pegawai yang baik yang nanti juga akan berdampak kepada kinerja karyawan dan organisasi itu sendiri (Sutrisno, 2019). SDM dengan kinerja yang baik nantinya akan menciptakan kinerja PNS yang unggul dan berdaya saing (Putra & Elfiswandi, 2021).

Seiring dengan perkembangan zaman, PNS terus bertransformasi ke arah yang lebih baik. Sejalan dengan instruksi Presiden Republik Indonesia melalui siaran pers pada hari Selasa tanggal 27 Juli 2021 meluncurkan *Core values* ASN berperan sebagai panduan berpikir, bertutur dan berperilaku. Adapun *core values* ASN diimplementasikan dalam kata “Berakhlak” yang merupakan akronim dari “berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif”. Kemudian, *employer branding* yang merupakan motto ASN dalam bekerja menggunakan semboyan “bangga melayani bangsa”. Ini merupakan bentuk dorongan untuk terciptanya kinerja pemerintahan yang dinamis (*dynamic government*) melalui percepatan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi dilakukan sebagai ikhtiar untuk membuat birokrasi lebih adaptif, cepat dalam proses pelayanan, dan pengambilan keputusan.

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat sendiri memiliki

tugas pokok sesuai Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 91 Tahun 2020 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pendapatan Daerah, pada pasal 2 ayat (1) Badan mempunyai tugas pokok melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintah bidang Keuangan aspek pendapatan daerah meliputi pajak daerah, retribusi daerah, dana perimbangan dan pendapatan lainnya serta pembinaan dan pengawasan yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi. Dalam menjalankan roda organisasi Bapenda Provinsi Sumatera Barat memiliki PNS sejumlah 177 orang, tersebar pada dua tempat yaitu kantor pusat berada di Kota Padang dan kantor cabang atau lebih dikenal dengan UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah yang berada di masing-masing Kabupaten atau Kota di Provinsi Sumatera Barat.

Kompetensi menurut Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 Tanggal 21 November 2003 adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Dalam hal ini pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat masih terdapat kekurangan dalam bimbingan dan pelatihan terkait bidang pekerjaan yang dikerjakan. Sehingga membuat pekerjaan menjadi lambat. Serta ditambah penempatan pegawai tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan sesuai pernyataan ahli (Wibowo, 2017). Kompetensi juga merupakan sebuah bagian dari sifat yang permanen dari seseorang dan perilaku yang dapat diprediksi pada beragam kondisi dan



tugas kerja menurut ahli (Mangkunegara & Waris, 2015).

Dari segi kompetensi, kurangnya pelaksanaan bimbingan teknis dan pelatihan yang dilaksanakan terhadap bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai, sehingga membuat pengetahuan serta informasi PNS menjadi kurang dan tidak berkembang, sedangkan saat ini segala bentuk pekerjaan sudah mengalami perubahan yang sangat signifikan. Seperti segala bentuk pekerjaan yang sudah berbasis digital. Sehingga, dengan kurangnya pelaksanaan bimbingan teknis dan pelatihan membuat pekerjaan menjadi lambat dan terhambat. Kemudian dari segi penempatan PNS masih kurang berdasarkan latar belakang pendidikan yang dikuasai. Sehingga membutuhkan pengenalan terlebih dahulu dalam suatu pekerjaan. Seperti pegawai yang memiliki latar belakang non keuangan dijadikan pengelola keuangan, mengakibatkan pola pekerjaan menjadi lambat. Nantinya akan berdampak kepada kinerja dari suatu organisasi secara keseluruhan tidak optimal.

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera dalam operasionalnya memiliki jumlah pegawai sebanyak 195 orang yang berada di kantor pusat dan kantor cabang atau UPTD PPD berasal dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, mulai dari pegawai lulusan SLTA sampai dengan pegawai dengan lulusan S2. Berdasarkan kompetensi PNS pada Bapenda Provinsi Sumatera Barat berkaitan dengan latar belakang pendidikan masih banyak pada tingkatan SLTA dan D3 sebanyak 70 orang sehingga mempengaruhi kompetensi yang dimiliki oleh PNS tersebut. Serta untuk lulusan S2 masih belum setengah dari jumlah PNS pada Bapenda Sumbar, ini juga akan

mempengaruhi dari kompetensi yang tidak menyeluruh dari PNS Bapenda sendiri. Ditambah berdasarkan informasi kurangnya pelaksanaan bimbingan teknis dan pelatihan pada pegawai Bapenda Sumbar sehingga membuat ilmu dan pengetahuan PNS tidak bertambah sehingga berdampak kepada pekerjaan pegawai.

Selain itu, motivasi juga diperlukan dalam mendorong kinerja pegawai. Motivasi merupakan daya penggerak yang dapat menimbulkan kegairahan kerja seseorang, supaya mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Afrianti, 2021). Pemberian motivasi kerja terhadap pegawai sangat penting dan harus dilakukan oleh suatu organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih semangat serta bisa memberikan kontribusi yang positif terhadap pekerjaan yang diamanatkan kepada mereka. Tanpa motivasi, seorang pegawai tidak dapat melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan standar atau melampaui standar karena apa yang menjadi motivasi dalam bekerja tidak tercukupi (Afrianti, 2021).

Sedangkan menurut Catio & Sunarsi (2020) terdapat dua jenis motivasi. Yang pertama yaitu motivasi langsung berupa motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Motivasi ini sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya dan bonus. Kemudian selanjutnya yaitu motivasi tidak langsung, yakni motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga

para karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaannya

Di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Sumbar motivasi masih kurang. Contoh sederhana tidak adanya *reward* kepada pegawai yang berkinerja baik dan *punishment* kepada pegawai yang berkinerja buruk serta tidak adanya reward yang diberikan seperti promosi dalam suatu jabatan. Seperti adanya salah satu pejabat pada eselon IV yang sudah menjabat dalam jabatan tersebut selama 10 Tahun lebih, sedangkan secara kinerja dan senioritas sudah mencukupi untuk dilakukan promosi pada eselon III. Tetapi dalam kenyataannya masih belum terlaksana. Sehingga menyebabkan pegawai tidak menjadi bersemangat dalam bekerja.

Dari segi disiplin, dapat dilihat masih banyaknya para PNS yang tidak memanfaatkan jam kerja dengan maksimal. Seperti pada saat apel terutama saat apel setiap senin pagi, banyaknya pegawai yang terlambat datang ke kantor. Fenomena lain selesai melaksanakan absensi pagi kebanyakan PNS duduk di warung atau kedai, serta mirisnya ada juga yang ambil absen lalu keluar. Serta yang paling ironis pada saat mengambil absen mengakali dengan memanfaatkan aplikasi absen menggunakan *fake* GPS sehingga bisa mengambil absen dari manasaja. Sehingga membuat pekerjaan menjadi tidak terselesaikan. Tentu secara produktifitas akan merugikan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat dalam mencapai tujuan dan target. Hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai pun bisa dikatakan belum ada. Sehingga membuat suatu kegiatan yang tidak sesuai dengan ketentuan tetap berjalan. Dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah terkait laporan kehadiran pegawai pada Badan

Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat bulan Juli 2021 s.d Juli 2022 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Daftar Hadir Pegawai (177 Pegawai)**  
**Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat**  
**Bulan Juli 2021 s.d Juli 2022**

No	Bulan	Keterangan				
		Sakit	Izin	Cuti	Telat	Tanpa Keterangan
1	Juli 2021	15	6	5	30	10
2	Agustus 2021	12	8	6	35	9
3	September 2021	10	5	4	33	9
4	Oktober 2021	14	6	7	34	12
5	November 2021	10	7	6	32	11
6	Desember 2021	9	10	8	40	10
7	Januari 2022	5	7	5	31	13
8	Februari 2022	9	7	4	29	12
9	Maret 2022	10	6	5	35	14
10	April 2022	12	9	6	36	13
11	Mei 2022	8	8	7	37	8
12	Juni 2022	9	7	9	38	11

Sumber : Bapenda Sumbar 2022

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan, disiplin pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat masih rendah, sehingga menyebabkan pekerjaan tidak berjalan secara maksimal. Dengan disiplin kerja yang tinggi membuat PNS menjadi lebih bertanggung jawab akan tugas pokok dan fungsinya sehingga terciptanya kinerja yang lebih baik. Seiring dengan itu membuat tujuan dari Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat bisa tercapai. Dalam hal ini sanksi yang diberikan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin masih lemah sehingga membuat para pegawai tidak mendapatkan efek jera.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti ditemukan beberapa kendala



yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Adapun Kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat dalam hal ini mengenai realisasi fisik dan keuangan. Dapat dilihat pada tabel 1.2 dibawah ini mengenai realisasi Fisik dan Keuangan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.

**Tabel 1.2**  
**Target dan Realisasi Fisik dan Keuangan Tahun 2019 – 2022**  
**Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat**  
**(dalam rupiah)**

Tahun	Target	Realisasi			Sisa
		Keuangan (Rp.)	Keuangan (%)	Fisik (%)	
2019	91.047.111.820,-	87.484.437.927,-	96,09	100	3.562.673.893
2020	81.470.501.464,-	78.458.144.623,-	96,30	100	3.012.356.841
2021	63.868.330.574,-	60.080.652.174,-	94,07	100	3.787.678.400
2022	70.032.000.940,-	67.090.897.898,-	95,80	100	2.941.103.042

Sumber : Bapenda Sumbar 2022

Pada tabel 1.2 dapat dilihat, realiasi dalam empat tahun terakhir tidak mencapai target, sehingga perencanaan dan proses tidak berjalan sesuai dengan tujuan awal. Oleh karena itu, kinerja dari Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat belum berjalan secara optimal. Kemudian dapat digambarkan kurangnya koordinasi dan sinergi antar bidang dalam mensukseskan suatu kegiatan. Otomatis realisasi tidak mencapai target yang sudah direncanakan.

Dari sisi target penerimaan pajak daerah, yang dilakukan pemungutannya oleh Badan Pendapatan Daerah ialah Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB), Pajak Air Permukaan (PAP), Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB) dan Pajak Rokok. Untuk penerimaan Pajak Daerah berdasarkan tiga tahun belakang,

semenjak tahun 2019 sampai 2021 . Adanya beberapa opsen penerimaan pajak pajak daerah belum mencapai target, seperti penerimaan Pajak Daerah sektor PBBKB tahun 2019 dan 2020 tidak mencapai target, serta Pajak Rokok tahun 2019 dan 2021 tidak mencapai target. Pada tahun 2019 target PBBKB senilai RP.450,442,243,000,- sedangkan realiasi yang didapatkan senilai Rp. 439,120,025,020,-, selanjutnya pada tahun 2020 target PBBKB senilai 429,040,000,000,- sedangkan realiasi senilai 439,120,025,020,-. Kemudian dari Pajak Rokok tahun 2019 memiliki target senilai Rp. 341,256,975,000,- sedangkan realisasi senilai Rp. 317,053,771,068,- selanjutnya pada tahun 2021 memiliki target senilai Rp. 395,000,000,000,- sedangkan realisasi senilai Rp. 382,135,915,289,-. Sehingga dapat dilihat realisasi penerimaan Pajak Daerah Provinsi Sumatera Barat khususnya PBBKB dan PAP ada yang tidak mencapai target. Sehingga hal ini tentunya akan berpengaruh pada kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat sendiri. Dapat dilihat dari akumulasi ini menunjukkan kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat masih belum maksimal dan kurang optimal. Sehingga menyebabkan realiasi penerimaan pajak daerah masih ada yang belum mencapai target.

Berdasarkan beberapa permasalahan diatas, menginspirasi penulis untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimanakah pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
3. Bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
4. Bagaimanakah pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
5. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
6. Bagaimanakah motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
7. Bagaimanakah motivasi kerja memediasi pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus permasalahan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.

2. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.
4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin terhadap motivasi kerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.
6. Untuk menganalisis motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.
7. Untuk menganalisis motivasi kerja memediasi pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Manfaat Akademik**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan bagi peneliti lain dan juga para pihak-pihak yang membutuhkan di dalam menganalisa temuan-temuan, teori-teori yang sudah ada khususnya terkait pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.



#### 1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dengan menjadikan sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam melakukan identifikasi sejak dini terkait pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh pimpinan dalam melakukan reformulasi kebijakan terkait kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.

#### 1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Dalam hal ini variabel yang di analisis antara *independent variable* terdiri dari kompetensi dan disiplin kerja dengan *dependent variable* ialah kinerja pegawai serta variabel mediasi adalah motivasi kerja. Penelitian ini mengambil analisis pada pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat di Jalan Khatib Sulaiman No.43, Kota Padang.

#### 1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tugas akhir ini, disusun sebagai berikut:

##### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, serta sistematika penulisan.

##### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi literasi tentang teori-teori yang menjelaskan terkait variabel-variabel penelitian terdiri dari landasan reori,

penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual yang berkaitan dengan penelitian.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan, desain operasional variabel penelitian, jenis dan sumber data serta metode pengumpulan data.

### BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi analisis dari hasil pengolahan data dan pembahasan yang telah diolah menggunakan aplikasi pengolahan data.

### BAB V KESIMPULAN

Pada bab ini berisikan kesimpulan, implikasi, keterbatasan dan saran dalam penelitian.

### BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi analisis dari hasil pengolahan data dan pembahasan yang telah diolah menggunakan aplikasi pengolahan data.

### BAB V KESIMPULAN

Pada bab ini berisikan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian.

