

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai orang-orang yang memberikan tenaga, keahlian, kreatifitas, serta usaha guna bersama-sama mengelola aset yang dimiliki dalam suatu organisasi. Tak dapat dipungkiri, hal ini menjadi salah satu aset berharga yang kemudian merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu organisasi (Saepullah & Mawardi, 2025). Tanpa adanya sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, dapat dipastikan suatu organisasi akan gagal dalam mencapai tujuannya. Namun tidak hanya sekedar rasa memiliki, sumber daya manusia tersebut seharusnya juga harus berkualitas dan memahami istilah *positioning* layaknya “*the right man in the right place on the right time*” (Wahyu, 2025).

Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik, dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dengan kinerja buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi. Tak jarang, hal ini membuat setiap individu meningkatkan performa agar mampu bekerja lebih keras lagi dan beradaptasi terhadap perubahan yang tengah terjadi. Adanya perubahan dalam lingkungan kerja dapat menjadi faktor penyebab ketidakseimbangan antara aktivitas fisik dan mental dalam tiap individu yang bila didiamkan berlarut-larut akan menimbulkan masalah baru baik bersifat fisik atau psikologis (Tangkelayuk *et al.*, 2025). Sehingga dalam mempertimbangkan aspek sumber daya manusia terhadap suatu organisasi, fungsi personalia seperti perekrutan, seleksi karyawan, pengembangan dan pendayagunaan sumber daya manusia sangat dibutuhkan. Sejalan dengan itu semua, salah satu konsekuensi yang terkadang harus dihadapi oleh sumber daya manusia adalah meningkatkan tuntutan terhadap kinerja tiap individu .

Dalam setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan jangka panjang. Kinerja pegawai bukan sekedar indikator produktivitas, melainkan fondasi utama keberhasilan suatu organisasi. Dalam instansi pemerintahan, kinerja pegawai memainkan peran strategis dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien (Hadaitana & Iqbal, 2017). Kinerja pegawai memegang peranan sangat penting bagi perusahaan, dikarenakan bisa berdampak signifikan pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja pegawai merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam konteks instansi pemerintahan, seperti Badan pendapatan daerah sebagai salah satu instansi pemerintah daerah memiliki tugas dan fungsi yang sangat penting dalam mengoptimalkan pendapatan asli daerah untuk mendukung pembangunan dan kesejahteraan Masyarakat (Siagian & Sitohang, 2017). Dalam konteks otonomi daerah, kemampuan daerah dalam mengelola dan meningkatkan pendapatan asli daerah menjadi indikator penting kemandirian fiskal suatu daerah.

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) kabupaten Jember merupakan salah satu organisasi atau instansi yang bertugas menyelenggarakan pemungutan pendapatan daerah dan mengadakan koordinasi dengan instansi lain dalam perencanaan, pelaksanaan serta pengendalian pemungutan pendapatan daerah. BAPENDA juga mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintah Daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di

bidang pendapatan daerah serta tugas lainnya yang diberikan oleh Kepala Daerah berdasar ketentuan pemerintah pusat maupun daerah sesuai peraturan undang-undang. Sebagai organisasi pemerintah yang bertanggung jawab terhadap naik atau turunnya pendapatan daerah tentunya organisasi atau instansi dituntut agar mempunyai sumber daya manusia yang mumpuni. Berikut data target dan realisasi PAD pada periode tahun 2021 sampai dengan 2024.

Tabel 1.1 Pengukuran Realisasi Kinerja BAPENDA 2022-2025

Sasaran Strategi	Indikator Sasaran	Tahun	Target	Realisasi
Meningkatnya Penerimaan PAD dan Kualitas Pelayanan Pajak Daerah	Persentase Realisasi Pajak Daerah Terhadap Target	2022	90%	99,73%
		2023	90%	89,32%
		2024	94%	87,38%
		2025	96%	48,54%
	Persentase Pendapatan Pajak Daerah yang dipungut Terhadap Potensi Pajak Yang Seharusnya Dipungut	2022	50%	86,20%
		2023	75%	80,70%
		2024	80%	84,70%
		2025	85%	38,31%
	Persentase PAD terhadap Pendapatan Daerah	2022	21%	18,71%
		2023	23%	24%
		2024	25%	18,75%
		2025	27%	22,94%

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BAPENDA, 2025 periode agustus

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat diketahui bahwa kinerja BAPENDA Kabupaten Jember dalam hal realisasi pajak daerah terhadap target mengalami tren yang berfluktuasi dan cenderung menurun dari tahun ke tahun. Pada tahun 2022, realisasi pajak daerah berhasil melampaui target dengan capaian sebesar 99,73% dari target 90%, menunjukkan kinerja yang sangat baik. Namun pada tahun 2023, realisasi mulai mengalami penurunan menjadi 89,32% dari target 90%, artinya target tidak terpenuhi meskipun selisihnya masih relatif kecil. Kondisi semakin memburuk pada tahun 2024 dengan realisasi hanya mencapai 87,38% dari target yang justru dinaikkan menjadi 94%, menandakan kesenjangan antara target dan realisasi yang semakin melebar. Sementara itu, pada tahun 2025 realisasi baru mencapai 48,54% (Belum mencerminkan capaian pada tahun 2025 karna realisasi pelaporan sampai bulan Agustus) dari target 96%, bahwa pada periode pelaporan tersebut pengumpulan pajak daerah masih jauh dari yang diharapkan.

Secara keseluruhan, data pada tabel 1.1 menggambarkan bahwa kinerja BAPENDA Kabupaten Jember mengalami ketidakkonsistenan dan kecenderungan penurunan dalam pencapaian target PAD selama periode 2022–2025. Meskipun pada beberapa indikator di tahun 2022 dan 2023 realisasi sempat melampaui target, namun mulai tahun 2024 dan khususnya 2025 terjadi kesenjangan yang cukup besar antara target yang ditetapkan dengan realisasi yang dicapai. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam kapasitas dan kinerja pegawai BAPENDA yang perlu ditelusuri lebih lanjut. Penurunan kinerja tersebut diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, di antaranya adalah efektivitas pelatihan pegawai, tingkat motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas pemungutan pajak, serta kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung produktivitas kerja. Fenomena inilah yang menjadi landasan empiris bagi peneliti untuk mengkaji lebih dalam pengaruh pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai BAPENDA Kabupaten Jember.

beberapa faktor yang membuat penilaian kinerja pegawai pada BAPENDA jember mengalami penurunan salah satunya yaitu terdapat kesenjangan dalam Pelatihan yang dilaksanakan juga lebih banyak bersifat umum dan belum terfokus pada kebutuhan spesifik masing-masing bidang kerja. motivasi pegawai juga menjadi faktor penurunan kinerja. Motivasi pegawai masih bervariasi, baik dari sisi dorongan internal (intrinsik) maupun dukungan eksternal (ekstrinsik). Beberapa pegawai menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan tugas, namun tidak sedikit pula pegawai yang terkesan melaksanakan tugas hanya sebatas memenuhi kewajiban tanpa ada keinginan untuk memberikan hasil yang terbaik. Penilaian kinerja karyawan menurun juga terjadi karena lingkungan kerja. Dari sisi lingkungan fisik, beberapa ruang kerja masih menggunakan tata letak yang kurang efisien sehingga menghambat mobilitas pegawai. Fasilitas teknologi informasi seperti komputer, alat print, fotocopy, scanner, padahal sebagian besar pekerjaan saat ini sudah berbasis sistem informasi. Dari sisi lingkungan non fisik, bahwa komunikasi antar bagian masih belum berjalan dengan baik. Koordinasi dalam penyelesaian tugas yang melibatkan beberapa bidang seringkali terhambat karena kurangnya komunikasi yang efektif.

Menurut (Fachreza 2018), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri pegawai maupun dari luar diri pegawai. Faktor internal mencakup kompetensi, motivasi dan sikap kerja, sedangkan faktor eksternal meliputi sistem manajemen organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan (Norawati *et al.*, 2021). Dalam konteks penelitian ini, peneliti memfokuskan pada tiga variabel yang diduga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yaitu pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja.

Pelatihan merupakan salah satu aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja pegawai (Suryanti, 2021). Dalam konteks pelayanan publik dan pengelolaan pendapatan daerah, pelatihan menjadi sangat krusial mengingat perkembangan regulasi perpajakan dan sistem informasi yang terus mengalami perubahan. Pegawai Badan Pendapatan Daerah dituntut untuk selalu mengupdate pengetahuan dan keterampilannya agar dapat melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penelitian yang dilakukan oleh (Arafah & Gunawan, 2026) menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kompetensi pegawai yang

pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Pelatihan yang dirancang dengan baik akan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks Badan Pendapatan Daerah, pelatihan yang relevan mencakup pelatihan teknis perpajakan daerah, pelatihan sistem informasi manajemen pendapatan daerah, pelatihan pelayanan publik dan pelatihan analisis potensi pendapatan daerah. Penelitian (Hadaitana & Iqbal, 2023) juga mengkonfirmasi bahwa *transfer of training* atau transfer pembelajaran dari pelatihan ke tempat kerja merupakan faktor penting yang menentukan efektivitas pelatihan terhadap kinerja.

Selain pelatihan, motivasi pegawai juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Motivasi merupakan keseluruhan dorongan, keinginan, kebutuhan, dan daya yang sejenis yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik/internal) maupun dari luar diri individu (motivasi ekstrinsik/eksternal) (Christin, 2017). Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, baik secara internal maupun eksternal, akan bekerja dengan penuh dedikasi, memiliki inisiatif tinggi, dan berusaha untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dalam konteks pelayanan publik, motivasi menjadi sangat penting karena sebagian besar pekerjaan memerlukan komitmen dan tanggung jawab yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh (Hanafie & Gali, 2022) menunjukkan bahwa motivasi, baik internal maupun eksternal, berpengaruh signifikan dan berkelanjutan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi dengan baik akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang lebih kuat, dan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks organisasi publik, penelitian (Komara, 2023) menemukan bahwa motivasi pelayanan publik atau *public service motivation* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah. Oleh karena itu, memahami dan meningkatkan motivasi pegawai, baik dari sisi internal maupun eksternal, menjadi sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja organisasi.

Faktor ketiga yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Rice *et al.*, 2024). Lingkungan kerja mencakup lingkungan fisik seperti tata ruang kantor, pencahayaan, suhu udara, kebisingan dan fasilitas kerja, serta lingkungan non fisik seperti hubungan antar pegawai, hubungan dengan atasan dan iklim organisasi (Fikri *et al.*, 2025). Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja. Penelitian (Afianti (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Surya & Anggarini, 2024) menemukan bahwa desain ruang kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas pegawai hingga 20 persen. Sementara itu, penelitian (Komala & Arnu, 2024) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja psikologis yang positif, termasuk di dalamnya adalah dukungan organisasi, kepercayaan antar pegawai dan kesempatan untuk berkembang, memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja dan kesejahteraan pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara pelatihan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, masih terdapat research gap yang perlu dijawab. Penelitian (Arafah & Gunawan 2026) membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun penelitian (Suryanti, 2021) menunjukkan

hasil yang berbeda di mana pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada beberapa instansi pemerintah. Begitu pula dengan motivasi, penelitian (Hanafie & Gali, 2022) menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara penelitian (Christin, 2017) menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja pada konteks organisasi tertentu. Penelitian tentang lingkungan kerja juga menunjukkan hasil yang tidak konsisten. (Afianti, 2025) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun penelitian (Rice *et al.*, 2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak selalu memiliki dampak langsung terhadap kinerja jika tidak didukung oleh faktor psikologis. Studi (Komala & Arnun, 2024) mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja psikologis lebih dominan pengaruhnya dibandingkan lingkungan fisik. Inkonsistensi hasil penelitian ini menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut dengan konteks dan sampel yang berbeda, khususnya pada instansi pemerintah daerah seperti Badan Pendapatan Daerah yang memiliki karakteristik unik dalam hal tuntutan kinerja dan kompleksitas tugas.

Berdasarkan hal tersebut, terdapat tiga fenomena utama yang mempengaruhi kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah kabupaten Jember, yaitu rendahnya capaian target tahunan yang rata-rata hasil realisasi capaian di bawah presentase target, adanya kesenjangan dalam pelaksanaan pelatihan yang masih bersifat umum dan belum terfokus pada kebutuhan spesifik masing-masing bidang kerja, variasi motivasi pegawai di mana sebagian pegawai hanya melaksanakan tugas sebatas memenuhi kewajiban tanpa keinginan memberikan hasil terbaik, serta kondisi lingkungan kerja yang belum optimal baik dari aspek fisik seperti tata ruang yang kurang efisien dan keterbatasan fasilitas teknologi informasi, maupun aspek non fisik seperti komunikasi dan koordinasi antar bagian yang masih lemah.

Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi pengaruh pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, sebagian besar penelitian hanya mengkaji satu atau dua variabel secara terpisah dan belum banyak dilakukan di instansi pemerintah daerah, khususnya Badan Pendapatan Daerah yang memiliki karakteristik dan tuntutan kinerja yang spesifik dalam pengelolaan pendapatan asli daerah.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji pengaruh masing-masing variabel secara mandiri (parsial) terhadap kinerja pegawai, mengisi kesenjangan penelitian tentang kinerja pegawai pada instansi BAPENDA yang masih jarang diteliti, serta memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi program pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif bagi BAPENDA kabupaten Jember, insight bagi pimpinan instansi dalam merancang strategi peningkatan kinerja masing-masing faktor secara terpisah, dan masukan kebijakan bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan capaian target PAD melalui optimalisasi kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BAPENDA kabupaten Jember?
2. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BAPENDA kabupaten Jember?

3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BAPENDA kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di BAPENDA kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di BAPENDA kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di BAPENDA kabupaten Jember.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan manfaat bagi peneliti dengan menambah wawasan serta pemahaman mengenai pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah, khususnya BAPENDA. Selain itu, studi ini juga memberikan kesempatan praktis untuk terlibat dalam aktivitas ilmiah mulai dari merumuskan teori, mengumpulkan informasi, hingga menganalisis temuan penelitian. Selanjutnya, tahap ini berfungsi sebagai cara untuk meningkatkan keterampilan berpikir kritis, kemampuan menyelesaikan masalah, serta keahlian akademik yang sangat penting bagi peneliti sebagai seorang mahasiswa.

2. Bagi Pembaca

Penelitian ini menyajikan penjelasan yang terang dan gampang dicerna tentang elemen-elemen yang memengaruhi kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah, terutama terkait dengan pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja. Di samping itu, studi ini bisa menjadi sumber informasi tambahan untuk peneliti lain yang ingin mempelajari tema serupa dan memberikan perspektif yang bermanfaat bagi pembaca dalam memahami dinamika manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Penelitian ini juga berkontribusi terhadap pengayaan literatur mengenai kinerja pegawai di era reformasi birokrasi yang relevan dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.

3. Bagi Badan Pendapatan Daerah kabupaten Jember

Studi ini bisa menjadi referensi dan alat evaluasi bagi BAPENDA kabupaten Jember untuk memperoleh pemahaman mengenai dampak pelatihan, motivasi, serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan dari studi ini dapat dijadikan acuan dalam merancang program pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif dan tepat sasaran, termasuk perencanaan pelatihan yang lebih spesifik sesuai kebutuhan masing-masing bidang kerja, strategi peningkatan motivasi pegawai, dan perbaikan lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik. Di samping itu, penelitian ini dapat membantu pimpinan instansi dalam merumuskan kebijakan dan program kerja yang

berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai untuk mencapai target Pendapatan Asli Daerah secara optimal.

4. Bagi Pemerintah Daerah kabupaten Jember

Penelitian ini memberikan masukan yang berharga bagi Pemerintah Daerah kabupaten Jember, khususnya dalam hal perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia aparatur. Hasil penelitian dapat menjadi dasar pertimbangan dalam mengalokasikan anggaran untuk program pelatihan pegawai, perbaikan infrastruktur dan fasilitas kerja, serta pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian ini dapat mendukung upaya Pemerintah Daerah dalam meningkatkan kemandirian fiskal melalui optimalisasi kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah untuk mendukung pembangunan dan kesejahteraan masyarakat kabupaten Jember.

5. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini menjadi rujukan dan sumber literatur bagi akademisi dan peneliti selanjutnya yang ingin mengeksplorasi tema serupa, khususnya terkait kinerja pegawai di instansi pemerintah daerah. Studi ini juga dapat menjadi dasar untuk pengembangan penelitian lanjutan dengan mengeksplorasi variabel-variabel lain yang belum diteliti atau menggunakan metode penelitian yang berbeda. Selanjutnya, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik dan dapat dijadikan bahan kajian dalam pengembangan kurikulum mata kuliah terkait di perguruan tinggi.

