

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu instrumen untuk mewujudkan otonomi daerah (Afandi & Sianipar, 2016). Terdapat 4 (empat) komponen yang membentuk PAD yaitu Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan dan Lain-lain PAD yang sah (Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan). Dalam Ringkasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah tahun 2018 ditemukan data bahwa Pajak Daerah masih menjadi penyumbang tertinggi dari total PAD secara nasional (Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, 2018). Hal tersebut menggambarkan bahwa secara nasional, pemerintah daerah masih sangat bergantung pada pendapatan Pajak Daerah untuk mencapai target PAD yang telah ditetapkan.

Salah satu daerah yang secara konsisten dapat mencapai target Pajak Daerah adalah Kabupaten Mojokerto. Mengutip dari laporan keuangan daerah Kabupaten Mojokerto, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Mojokerto masih dapat mencapai target Pajak Daerah yang ditetapkan walaupun terdapat

koreksi target pendapatan saat Covid-19. Target tersebut dicapai secara konsisten dari tahun 2016 hingga 2022. Pencapaian target Pajak Daerah tersebut merupakan Indikator Kinerja Utama (IKU) dari Bapenda Kabupaten Mojokerto yang kemudian didistribusikan kepada Bidang-bidang terkait (Bapenda Kabupaten Mojokerto, 2023).

Tabel I.1 Realisasi Pendapatan Bapenda Kabupaten Mojokerto melalui Pajak Daerah T.A. 2016-2022

No.	Tahun Anggaran	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian%
1	2016	248.756.100.000,00	251.919.433.844,57	101,27
2	2017	274.657.459.247,44	313.072.955.053,46	113,99
3	2018	296.805.000.000,00	334.637.398.522,38	112,75
4	2019	316.775.000.000,00	351.483.993.134,60	110,96
5	2020	303.910.925.993,82	312.442.812.892,64	102,81
6	2021	306.396.955.181,00	350.651.565.143,00	114,44
7	2022	347.700.000.000,00	371.062.978.711,00	106,72

Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Mojokerto T.A. 2016-2022, diolah Penulis

Di samping pencapaian target pajak daerah yang konsisten, pemerintah Kabupaten Mojokerto melalui Bapenda juga melakukan sejumlah inovasi kemudahan pembayaran pajak melalui berbagai aplikasi seperti Sistem Informasi Pajak Daerah Online (SiPanjol), Sistem Layanan Elektronik (SiEla), dan Sistem Geografis Elektronik (SiGisel). Oleh sebab itu, pada tahun 2022 Kabupaten Mojokerto mendapatkan penghargaan Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah (P2DD) No. 2 Jawa-Bali (Hermansyah, 2022a). Inovasi lainnya juga dilakukan oleh Bapenda Kabupaten Mojokerto dengan melakukan pemasangan

banner pada beberapa usaha strategis yang menyatakan bahwa parkir di tempat usaha tersebut gratis lantaran pemilik usaha telah membayar pajak/retribusi parkir kepada pemerintah daerah. *Banner* tersebut mengingatkan kepada masyarakat untuk tidak membayar sejumlah uang kepada oknum pemilik parkir liar dan untuk menghimbau oknum-oknum lainnya agar tidak memungut uang parkir liar.

Gambar I.1 Banner Bebas Parkir Yang Terpasang Pada Toko-Toko



Sumber: Foto Penulis

Walaupun telah mencapai target Pajak Daerah yang konsisten dari tahun 2016 hingga 2022 dan telah melakukan berbagai inovasi, Pajak Daerah yang dikumpulkan oleh Bapenda Kabupaten Mojokerto masih berada pada urutan ke tujuh di Provinsi Jawa Timur pada tahun 2022.

Grafik I.1 Perbandingan Perolehan Pajak Daerah se-Provinsi Jawa Timur 2022



Sumber: Data DJPK diolah oleh Penulis

Perolehan Pajak Daerah merupakan IKU yang dimiliki pegawai di Bapenda Kabupaten Mojokerto di mana pegawai berkontribusi langsung terhadap Pajak Daerah yang dihimpun pada Kabupaten Mojokerto, sehingga pendapatan Pajak Daerah yang masih belum optimal merupakan sebuah permasalahan yang bermuara pada Kinerja Pegawai di Bapenda Kabupaten Mojokerto. Kemudian, permasalahan Kinerja Pegawai lainnya adalah adanya pemberitaan bahwa terdapat pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto yang melakukan tindakan pencurian uang setoran Wajib Pajak pada tahun 2022 dan tahun 2023 (Hermansyah, 2022b). Kejadian tersebut berisiko menurunkan kepercayaan masyarakat Kabupaten Mojokerto untuk membayar Pajak Daerah sehingga dapat berdampak pada pencapaian Pajak Daerah ke depannya. Oleh sebab itu, perlu dilakukan sebuah kajian untuk menguji hal apa saja yang dapat berkontribusi terhadap Kinerja Pegawai sebuah organisasi, terutama pada Bapenda Kabupaten Mojokerto. Penelitian atas hal yang memengaruhi Kinerja Pegawai di Bapenda Kabupaten

Mojokerto diharapkan dapat menjadi sebuah *lesson learned* bagi Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Colquitt et al., (2018) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi Kinerja Pegawai di dalam sebuah organisasi, di antaranya adalah Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi. Pemilihan variabel Kepimpinan didasari pada pentingnya peran pemimpin dalam sebuah organisasi yang layaknya sebuah motor penggerak (Latifah, 2021). Pentingnya peran seorang pemimpin juga tercermin dari pendapat bahwa tanpa seorang pemimpin dalam organisasi, organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan semestinya (Latifah, 2021). Tidak hanya itu, kepemimpinan merupakan inti dari *organizational change* dalam organisasi yang signifikan di mana berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi (Latifah, 2021). Mengingat pentingnya peran Kepemimpinan dalam sebuah organisasi, Kepemimpinan dijadikan variabel untuk dilakukan penelitian terkait pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Bapenda Kabupaten Mojokerto. Kepemimpinan yang baik dapat memandu, mendorong dan memfasilitasi pegawai dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan (Tjiptono & Syakhroza, 1999 dikutip dalam L. Suryani & Kosasih, 2016), sehingga dapat memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Komariah et al., (2018), Rahman et al., (2023), Rukmana, (2016), L. Suryani & Kosasih, (2016), Sutoro et al., (2020), Syukur et al., (2019) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan memang memberikan dampak positif terhadap Kinerja Pegawai sebuah organisasi.

Kemudian, pemilihan variabel berikutnya yaitu Motivasi yang didasari pada besarnya pengaruh Motivasi terhadap produktivitas pegawai (Kusmiati et al., 2022). Pentingnya Motivasi juga terlihat dari bagaimana Motivasi dapat mendorong pegawai untuk lebih disiplin dan meningkatkan etos dalam bekerja yang kemudian berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja (Kusmiati et al., 2022). Herlina & Qoudri Wijaya (2019) berpendapat bahwa Motivasi sangat penting bagi Kinerja Pegawai sebab dengan adanya pekerjaan yang intens maka semakin dibutuhkan Motivasi yang tinggi pula. Oleh sebab itu, Motivasi layak dijadikan variabel yang diuji pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai di Bapenda Kabupaten Mojokerto. Motivasi merupakan keadaan yang mendorong seorang individu untuk melaksanakan sebuah kegiatan atau pekerjaan dengan hasil maksimal sesuai kemampuannya (Sutrisno 2016, dikutip dalam Haan et al., 2022). Adanya hasrat untuk bekerja semaksimal mungkin tersebutlah yang dapat meningkatkan Kinerja Pegawai dalam sebuah organisasi. Penelitian-penelitian yang dilakukan Andayani & Tirtayasa, (2019), Haan et al., (2022), Juliningrum & Sudiro, (2013), Komariah et al., (2018), Marjaya & Pasaribu, (2019), Rahman et al., (2023), Respatiningsih, (2015), Rukmana, (2016), M. Suryani, (2016) telah menyimpulkan bahwa Motivasi memiliki dampak positif terhadap Kinerja Pegawai sebuah organisasi.

Selain dua variabel tersebut, terdapat variabel lain yang memengaruhi Kinerja Pegawai sebuah organisasi, yaitu Budaya Organisasi. Pemilihan variabel Budaya Organisasi didasari pada besarnya dampak yang diberikan oleh Budaya Organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi (I. Sari et al., 2023). Organisasi yang memiliki Budaya Organisasi yang kuat akan membuat pegawainya bersedia

untuk memahami budaya tersebut secara mendalam dan menganut serta memperjuangkannya (I. Sari et al., 2023). Hal tersebut berdampak pada perilaku, pola kerja dan efektivitas Kinerja Pegawai yang nantinya akan membantu organisasi menghasilkan individu yang cakap dan berintegritas serta dapat menjadi kunci sukses sebuah organisasi (I. Sari et al., 2023). Mengingat pentingnya Budaya Organisasi, sehingga layak dijadikan variabel dalam menguji dampaknya terhadap pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi pada Bapenda Kabupaten Mojokerto. Budaya Organisasi yang memiliki nilai-nilai yang baik lambat laun akan menjadi sebuah kebiasaan dan dapat menjadi pemandu bagi seorang pegawai untuk bekerja secara konsisten dengan baik dan benar agar dapat meningkatkan kinerjanya (Sutoro et al., 2020). Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai sesuai dengan penelitian Andayani & Tirtayasa, (2019), Haan et al., (2022), Jufrizen & Rahmadhani, (2020), Juliningrum & Sudiro, (2013), Layonardo & Adiwijaya, (2016), Nugroho, (2019), Sutoro et al., (2020), Syukur et al., (2019).

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, menjadi menarik bagi penulis untuk mengkaji penelitian pada Bapenda Kabupaten Mojokerto yang merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan tujuan utama pemungutan Pajak Daerah, di mana hasil kinerja organisasi tersebut krusial demi keberlangsungan pemerintahan daerah dan memiliki dampak secara langsung kepada masyarakat luas. Oleh sebab itu, penulis akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi”**

1.2 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini memiliki ruang lingkup pada pegawai Bapenda Kabupaten Mojokerto yang aktif dan telah bekerja minimal 2 tahun. Pembatasan responden terhadap pegawai yang telah bekerja minimal 2 tahun mendapatkan data yang cukup dan valid terhadap variabel yang akan diuji oleh penulis. Adapun variabel independen yang diuji adalah Kepemimpinan dan Motivasi, serta Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi. Meskipun terdapat variabel lain yang mungkin memengaruhi Kinerja Pegawai di Bapenda Kabupaten Mojokerto, variabel yang akan diuji dibatasi pada variabel yang telah disebutkan sebelumnya. Pemilihan variabel yang diuji sebagaimana disebutkan sebelumnya juga didasari atas keterbatasan waktu penelitian yang hanya berjalan selama 10 minggu kalender.

1.3 Rumusan Masalah

Penelitian akan difokuskan kepada variabel-variabel yang dapat memengaruhi Kinerja Pegawai di Bapenda Kabupaten Mojokerto dengan menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Bapenda Kabupaten Mojokerto?
2. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Bapenda Kabupaten Mojokerto?
3. Apakah Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Bapenda Kabupaten Mojokerto?

4. Apakah Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bapenda Kabupaten Mojokerto?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan dimoderasi oleh sebuah variabel moderasi dengan rincian sebagai berikut:

1. Menjelaskan pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Bapenda Kabupaten Mojokerto
2. Menjelaskan pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bapenda Kabupaten Mojokerto
3. Menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi dalam memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Bapenda Kabupaten Mojokerto
4. Menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi dalam memoderasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bapenda Kabupaten Mojokerto

1.5 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat baik dalam hal teoritis maupun praktis. Pertama, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran dalam ilmu bidang Sistem Pengendalian Manajemen terutama dalam peningkatan Kinerja Pegawai yang terdapat pada instansi pemerintah di Indonesia. Kedua, penelitian ini diharapkan dapat digunakan secara praktis oleh beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi instansi pemerintah selaku *stakeholder*, dapat memberikan bukti empiris yang dapat dijadikan salah satu rujukan untuk dipertimbangkan saat

merencanakan dan mengembangkan Kinerja Pegawai di instansi masing-masing. Dengan adanya hasil penelitian, diharapkan kebijakan terkait perencanaan dan pengembangan Kinerja Pegawai lebih terarah dan dapat mempertimbangkan bukti empiris sebagai dasar pembuatan kebijakan;

2. Bagi masyarakat Kabupaten Mojokerto, dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi Kinerja Pegawai instansi pemerintah sehingga dapat mendesak para pemangku kebijakan untuk mempertimbangkan faktor-faktor empiris dalam membuat kebijakan.

1.6 Sistematika Penelitian

Penelitian ini akan dibahas melalui lima bab secara berurutan dengan rincian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama menjelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua menguraikan tentang penjelasan mengenai landasan teori yang meliputi teori utama yang digunakan, penjelasan masing-masing variabel yang digunakan dan indikator pengukuran, kerangka penelitian dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga membahas mengenai gambaran umum objek penelitian meliputi data, variabel, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab keempat memuat analisis, pembahasan, dan interpretasi hasil penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab kelima memuat simpulan dari penelitian dan saran untuk pembuat kebijakan dan penelitian selanjutnya.