

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu indikator kemandirian suatu daerah dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. PAD mencerminkan kemampuan suatu daerah untuk membiayai kebutuhan pembangunan tanpa terlalu bergantung pada dana transfer dari pemerintah pusat. Dalam konteks ini, optimalisasi PAD menjadi prioritas bagi pemerintah daerah, terutama di tengah tantangan ekonomi dan kebutuhan pembangunan yang semakin meningkat. PAD merupakan salah satu komponen pendapatan negara yang diperoleh oleh pemerintah daerah dari berbagai sumber yang sah dan legal yang ada dalam wilayah administratifnya.

Beberapa alasan mengapa penelitian mengenai PAD menjadi sangat penting antara lain: Pertama, mengukur kemandirian keuangan daerah. Pemerintah daerah harus dapat memperluas PAD untuk mencapai kemandirian financial yang lebih besar (Haptari et al., 2024). Ketergantungan yang tinggi pada dana transfer pusat dapat melemahkan daya dorong pembangunan lokal, sehingga penguatan PAD menjadi instrumen strategis untuk memperkuat otonomi daerah secara substansial. Kedua, menilai potensi ekonomi lokal, PAD yang bersumber dari pajak dan retribusi daerah mencerminkan geliat sektor ekonomi lokal, seperti perhotelan, restoran, hiburan, perdagangan, dan pariwisata (Rikayana et al., 2020). Dengan demikian, peningkatan PAD juga menjadi indikator keberhasilan pembangunan ekonomi berbasis potensi daerah. Ketiga, menilai efektivitas kebijakan dan program pembangunan. Kebijakan fiskal daerah merupakan instrumen penting dalam pengelolaan ekonomi daerah. PAD menjadi parameter untuk mengevaluasi sejauh mana kebijakan daerah berdampak pada peningkatan penerimaan lokal dan efisiensi pemanfaatan sumber daya (Aisyah et al., 2024). Keempat, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. Penelitian tentang PAD mendorong keterbukaan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi anggaran. Dengan begitu, pengawasan publik terhadap kinerja pemerintah daerah semakin menguat, termasuk dalam aspek pengendalian teknis maupun administratif (Marsuni, 2024).

Kabupaten Bondowoso, sebagai salah satu daerah di Indonesia, menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan PAD. Sumber daya yang terbatas, kesadaran masyarakat yang rendah terhadap kewajiban pajak, serta efisiensi pengelolaan menjadi beberapa faktor yang mempengaruhi capaian PAD di daerah ini. Dalam situasi seperti ini, peran Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Bondowoso menjadi sangat penting. SDM yang kompeten, inovatif, dan mampu mengelola potensi daerah secara optimal diyakini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan PAD.

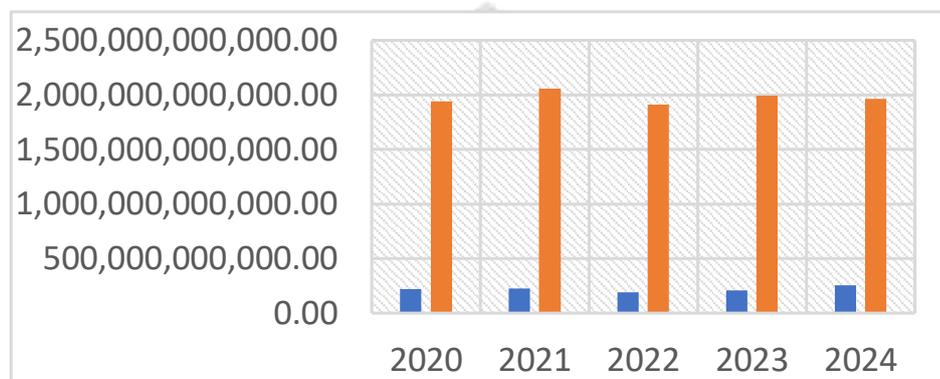
Kondisi tersebut menjadi semakin relevan jika dikaitkan dengan realitas Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan data beberapa tahun terakhir, capaian PAD Kabupaten Bondowoso cenderung fluktuatif dan belum sepenuhnya mencerminkan potensi ekonomi daerah yang dimilikinya. Meskipun terdapat upaya peningkatan dari sisi

intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah, namun kontribusi PAD terhadap total pendapatan daerah masih tergolong rendah dibandingkan dengan dana transfer dari pusat.

**Tabel 1.1.** Jumlah Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2024

Tahun	Jumlah Penerimaan PAD	Jumlah Pendapatan Daerah	% Kontribusi	Ket.
2020	222.657.296.673,72	1.941.757.072.598,72	11,47%	Audited
2021	223.136.567.608,59	2.054.350.628.524,73	10,86%	Audited
2022	189.504.490.467,06	1.908.478.394.409,06	9,93%	Audited
2023	211.009.393.993,12	1.990.420.763.058,12	10,60%	Audited
2024	255.068.751.500,11	1.963.683.898.077,11	12,99%	Un-Audited

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kab. Bondowoso



Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kab. Bondowoso

**Gambar 1.1.** Perbandingan Jumlah Penerimaan PAD dan Pendapatan Daerah Kabupaten Bondowoso tahun 2020-2024

Dalam pengelolaan keuangan daerah, komponen pendapatan yang memungkinkan untuk dilakukan optimalisasi adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD). Berdasarkan tabel 1.1. dan gambar 1.1. diatas, kontribusi PAD selama periode 2020-2024 masih rendah dengan rata-rata proporsi 9,93% - 12,99% dari total pendapatan daerah. Peningkatan potensi PAD melalui berbagai kebijakan dan regulasi oleh pemerintah daerah dilakukan dengan memperhatikan beban pada tingkat kesejahteraan masyarakat. Kebijakan dan regulasi yang dilakukan diarahkan kepada peningkatan pajak daerah dan retribusi daerah yang diselaraskan dengan tingkat pendapatan masyarakat (Pemerintah Kabupaten Bondowoso, 2023). Artinya bahwa Bondowoso masih mengalami ketergantungan yang tinggi terhadap dana perimbangan dari pusat. Ketergantungan ini bisa menjadi indikator rendahnya kemandirian fiskal daerah, yang menunjukkan bahwa Bondowoso mungkin belum maksimal dalam menggali potensi PAD-nya.

Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan R. Angraini (2021) yang menunjukkan bahwa Kabupaten Bondowoso masih termasuk dalam klasifikasi kabupaten tertinggal di Jawa Timur dengan Metode *Multivariate Adaptive Regression Spline* (MARS). Pada periode sebelumnya, masih terdapat empat kabupaten atau sekitar 13% dari total Kabupaten/Kota di Jawa Timur yang berstatus daerah tertinggal sebagaimana tercantum

dalam Peraturan Presiden Nomor 131 Tahun 2015, yaitu Kabupaten Bondowoso, Situbondo, Bangkalan, dan Sampang. Saat ini, Kabupaten Situbondo tidak lagi termasuk dalam kategori tersebut karena beberapa indikator seperti angka harapan hidup dan angka melek huruf mengalami perbaikan signifikan, sebagaimana ditunjukkan melalui analisis MARS dalam studi yang sama (Anggraini, 2021)

Rendahnya kemandirian keuangan daerah sering kali terkait dengan porsi Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang kecil terhadap total pendapatan daerah. Hal ini mencerminkan ketergantungan daerah terhadap dana yang bersumber dari pusat, seperti Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK) yang lebih tinggi dibandingkan dengan kemampuan daerah untuk mengelola dan memperoleh pendapatan dari sumber daya lokal. Ditambah kondisi Negara saat ini dengan diundangkannya Instruksi Presiden Nomor 1 tahun 2025 yang ditetapkan pada 22 Januari 2025, berfokus pada efisiensi belanja dalam pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun Anggaran 2025 (Indonesia, 2025). Peraturan.bpk.go.id 22 Januari 2025 oleh BPK, menyatakan bahwasanya Inpres ini menginstruksikan kepada para menteri, pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/wali kota untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan guna meningkatkan efisiensi belanja dalam pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025.

Fenomena yang terjadi dari dampak kebijakan Inpres ini, beberapa instansi pemerintah melakukan penyesuaian anggaran. Kebijakan ini dapat berdampak pada kemandirian keuangan daerah, terutama bagi daerah yang memiliki ketergantungan tinggi pada transfer dari pemerintah pusat. Dengan adanya pengurangan alokasi transfer dan pembatasan belanja, pemerintah daerah dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif dalam mengelola sumber daya keuangan mereka. Hal ini mencakup optimalisasi PAD melalui penggalan potensi lokal, peningkatan efisiensi pengelolaan anggaran, dan penetapan prioritas belanja yang lebih selektif. Selain itu, pengurangan anggaran pada pos-pos tertentu, seperti infrastruktur, dapat mempengaruhi kemampuan daerah dalam menyediakan layanan publik dan pembangunan. Tujuan utama dari Inpres ini adalah untuk meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran belanja negara, langkah ini memiliki potensi besar untuk memberikan dampak positif bagi perekonomian Indonesia dan daerah (Bashir, 2025). Dampak terhadap Pemerintah Daerah dengan diundangkannya Inpres ini adalah adanya penyesuaian APBD dimana pemerintah daerah diinstruksikan memangkas belanja non-esensial, seperti perjalanan dinas, pengadaan barang/jasa yang tidak mendesak, dan kegiatan seremonial. Alokasi ulang anggaran untuk program prioritas daerah, seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, dan infrastruktur. Serta pemangkasan anggaran Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dianggap kurang produktif. Dampak lainnya berupa dukungan untuk PAD dimana pemerintah daerah didorong untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola PAD agar tidak terlalu bergantung pada dana transfer dari pusat. Pelayanan publik yang terkait dengan pendapatan, seperti pajak daerah, mungkin dioptimalkan dengan melakukan perencanaan yang matang dan strategis agar efisiensi anggaran tidak mengorbankan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Namun, menurut pemberitaan Kompas.com pada 12 Februari 2025, kebijakan efisiensi anggaran yang tertuang dalam Inpres Nomor 1 Tahun 2025 menimbulkan kekhawatiran di sektor perhotelan dan restoran di Kabupaten Pasuruan. Diketahui bahwa tingkat hunian hotel di Pasuruan mengalami penurunan hingga 60 persen akibat berkurangnya

kegiatan instansi pemerintah. Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Pasuruan, Fuji Subagiyo, menyampaikan bahwa ia menyayangkan kebijakan tersebut karena mengingatkan pada masa awal pemerintahan Presiden Joko Widodo, ketika kegiatan instansi pemerintah di luar kantor dilarang, yang berdampak langsung pada sektor hotel dan restoran (Daniswari, 2025).

Kondisi tantangan tersebut diatas dalam optimalisasi PAD menuntut dan memaksa SDM di Bapenda mampu memahami dan menyesuaikan diri dengan dinamika sosial, budaya, dan ekonomi lokal. Pendekatan ini membutuhkan integrasi antara kemampuan teknis, komunikasi yang efektif dengan masyarakat, serta inovasi dalam pengelolaan dan pelayanan pajak daerah. Sedangkan jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) Bapenda Kabupaten Bondowoso per 31 Desember 2024 sebagai berikut:

**Tabel 1.2.** Jumlah dan klasifikasi Sumber Daya Manusia di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bondowoso per 31 Desember 2024

SDM	JUMLAH	P	L	SMP	SMA	D2	S-1	S-2
ASN	43	11	32	0	16	1	18	8
NON ASN	18	7	11	2	7	2	7	0
<b>JUMLAH</b>	61	18	43	2	23	3	25	8
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>29,51</b>	<b>70,49</b>	<b>3,28</b>	<b>37,70</b>	<b>4,92</b>	<b>40,98</b>	<b>13,12</b>

*Sumber: Laporan Kinerja Bapenda Bondowoso, 2024*

SDM yang tersedia berjumlah 61 orang. Dari jumlah keseluruhan SDM ini dilihat dari tingkat usia pada usia produktif yaitu antara 20 sampai dengan 58 tahun. Sedangkan dilihat dari latar belakang tingkat pendidikan didominasi S-1 sebanyak 40.98%, dan SMA 37,70%.

Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling berat, karena keberhasilan pencapaian tujuan sangat bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi mempunyai peranan yang sangat besar dan berpengaruh terhadap tingkat efektivitas pekerjaan pegawai karena tanpa adanya motivasi kerja pegawai niscaya pekerjaan tersebut tidak akan terlaksana dengan baik dan lancar. Motivasi dapat dijadikan sebagai landasan proses pembentukan, pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia (Josiah, 2021).

Didukung dengan penelitian dari (Surtikanti et al, 2020) bahwa motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengelolaan pajak daerah di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan pajak daerah di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sukabumi, artinya pegawai yang motivasi kerjanya tinggi. Pada umumnya cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dalam pengelolaan pajak daerah.

Agar dapat mengikuti perkembangan yang ada dan mencapai tujuan organisasi, pegawai diharapkan mampu bekerja secara optimal. Salah satu bentuk dorongan yang diberikan adalah insentif, yang dimaksudkan sebagai rangsangan agar pegawai terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Pemberian insentif ini diharapkan dapat membantu pencapaian target pendapatan daerah, bahkan melebihi target yang telah ditetapkan. Dalam

hal ini, Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 1 Tahun 2024 Pasal 114 ayat (1) mengatur bahwa perangkat daerah yang melaksanakan pemungutan pajak dan retribusi dapat menerima insentif berdasarkan pencapaian kinerja tertentu (Pemerintah Kabupaten Bondowoso, 2024).

Anggaran insentif pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah untuk petugas pemungut di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bondowoso selama kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir antara tahun 2020 – 2024, telah ditiadakan sejak tahun anggaran 2022 sebagaimana data pada tabel 1.3 dibawah ini.

**Tabel 1.3.** Perbandingan Realisasi PAD, Pajak Daerah, dan Insentif Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bondowoso Tahun 2020 - 2024

No	Tahun	Realisasi PAD (Rp.)	Target Pajak Daerah (Rp.)	Realisasi Pajak Daerah (Rp.)	% Capaian Pajak Daerah	Jumlah Anggaran Insentif Pemungutan Pajak (Rp.)
1	2020	222.657.296.673	29.157.419.540	30.580.807.590	104,88	1.459.729.850
2	2021	223.136.567.608	41.547.542.000	35.114.763.839	84,52	1.771.191.451
3	2022	189.504.490.467	45.273.760.250	41.397.270.292	91,43	0
4	2023	211.009.393.993	49.134.556.436	43.384.281.391	88,30	0
5	2024	255.068.751.500	55.017.001.360	46.854.513.560	85,16	0

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kab. Bondowoso

Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan bagian integral dari implementasi teori kemandirian fiskal. Menurut Musgrave (1989), semakin besar kontribusi PAD terhadap total pendapatan daerah, maka semakin tinggi pula tingkat otonomi dan kemandirian keuangan suatu daerah. Dalam kerangka tersebut, kemampuan daerah untuk menggali potensi pendapatannya secara mandiri menjadi indikator utama kemandirian fiskal.

Untuk mendukung pencapaian tersebut, diperlukan pemahaman atas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur pengelola PAD. Teori motivasi, seperti teori dua faktor (Herzberg, 1966) dan teori harapan (Vroom, 1964), memberikan kerangka konseptual dalam menjelaskan bagaimana faktor intrinsik (seperti penghargaan, pengembangan karier, dan pencapaian) serta faktor ekstrinsik (seperti insentif dan kondisi kerja) dapat mendorong peningkatan performa pegawai dalam pengelolaan pendapatan daerah.

Dalam praktiknya, optimalisasi PAD sangat erat kaitannya dengan pendekatan manajemen kinerja sektor publik. Pendekatan ini menekankan pentingnya pengelolaan berbasis hasil (*result-based management*), yang berorientasi pada pencapaian target kinerja yang terukur dan dapat dievaluasi secara berkala. Menurut Mahmudi (2015), penerapan manajemen kinerja sektor publik memiliki peran strategis dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.

Keberhasilan peningkatan PAD ditentukan oleh sejumlah faktor determinan, antara lain: penetapan indikator kinerja yang tepat dan terukur, tersedianya sistem insentif berbasis kinerja, kualitas sumber daya manusia (SDM) yang memadai, serta komitmen pimpinan dalam mencapai output dan outcome pelayanan publik. Seluruh elemen ini membentuk ekosistem kinerja yang mendukung pencapaian target fiskal secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, manajemen kinerja yang baik juga memperkuat upaya kemandirian fiskal sebagaimana dikemukakan oleh Musgrave (1989), di mana daerah yang berhasil mengelola potensi lokal melalui tata kelola yang terukur akan memiliki tingkat ketergantungan yang lebih rendah terhadap dana transfer pusat. Dengan demikian, pengelolaan PAD bukan hanya dimaknai sebagai upaya meningkatkan pendapatan, melainkan juga sebagai proses strategis dalam memperkuat kapasitas fiskal daerah secara menyeluruh.

Dalam konteks tersebut, penerapan prinsip-prinsip *good governance*—seperti akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi publik—menjadi prasyarat penting. Mardiasmo (2009) menekankan bahwa tanpa transparansi dalam perencanaan dan pelaporan, serta keterlibatan aktif masyarakat sebagai wajib pajak, maka upaya peningkatan PAD tidak akan berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan manajemen kinerja sektor publik harus dilakukan secara sistematis, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, guna mendorong terciptanya pelayanan publik yang berkualitas sekaligus meningkatkan kinerja fiskal daerah.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas tentang pengaruh motivasi dan insentif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah dalam pengelolaan PAD. Misalnya, studi oleh Surtikanti et al. (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dalam pengelolaan pajak daerah. Sementara Josiah (2021) menegaskan bahwa motivasi adalah fondasi dalam pembentukan dan pengembangan SDM yang produktif. Penelitian-penelitian tersebut menggarisbawahi pentingnya aspek internal (motivasi individu) dalam kinerja pengelolaan pendapatan.

Namun, sejumlah riset yang ada belum banyak mengaitkan secara langsung dampak absennya insentif pemungutan pajak daerah terhadap dinamika motivasi dan kinerja pegawai dalam konteks kelembagaan teknis tertentu. Dalam kelembagaan seperti Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), khususnya di wilayah dengan keterbatasan sumber daya seperti Kabupaten Bondowoso, keberadaan insentif pemungutan memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan performa aparatur. Insentif ini berfungsi sebagai bentuk penghargaan berbasis kinerja yang diberikan kepada individu maupun tim atas kontribusinya dalam meningkatkan penerimaan daerah dari sektor pajak dan retribusi.

Berbeda dengan insentif fiskal yang bersifat makro dan dialokasikan pada level institusi pemerintahan daerah secara keseluruhan, insentif pemungutan bersifat mikro, operasional, dan langsung menyasar pada kinerja individu. Oleh karena itu, keberadaannya sangat menentukan motivasi intrinsik dan ekstrinsik pegawai serta menciptakan iklim kerja yang kompetitif dan produktif. Ketika insentif ini dihapuskan atau tidak tersedia dalam sistem pengelolaan PAD, maka dapat menimbulkan penurunan semangat kerja, lemahnya rasa tanggung jawab, dan munculnya ketidakpuasan akibat ketidakseimbangan antara beban kerja dan kompensasi yang diterima.

Fenomena ini tampak nyata di Bapenda Kabupaten Bondowoso, di mana sejak tahun 2022 insentif pemungutan tidak lagi diberikan. Ironisnya, kebijakan ini diterapkan justru di tengah meningkatnya tuntutan kinerja dan target PAD yang semakin tinggi. Akibatnya, tidak sedikit pegawai yang merasakan peningkatan beban kerja tanpa diimbangi dukungan motivasional yang memadai, yang pada akhirnya berdampak terhadap efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi kelembagaan. Oleh karena itu, penguatan kembali sistem insentif pemungutan perlu dipandang sebagai bagian dari strategi manajemen kinerja, yang tidak

hanya mendukung peningkatan PAD tetapi juga menjaga stabilitas motivasi dan loyalitas sumber daya manusia di sektor publik.

Situasi tersebut mencerminkan sebuah kontradiksi struktural—di satu sisi dituntut pencapaian yang tinggi, namun di sisi lain alat dorong berupa insentif ditiadakan. Di sinilah letak kesenjangan penelitian (*research gap*), karena belum banyak kajian yang secara komprehensif menelaah hubungan antara dinamika motivasi SDM, ketiadaan insentif, dan performa pengelolaan PAD, terutama di daerah dengan keterbatasan fiskal dan tantangan struktural.

Penelitian ini menawarkan keterbaruan (*novelty*) melalui pendekatan fenomenologi untuk menangkap secara mendalam makna dan persepsi para pelaku—yakni pegawai Bapenda—atas situasi tersebut. Hal ini penting, mengingat aspek kualitatif belum banyak disentuh dalam kajian pengelolaan PAD yang selama ini cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berupaya menutup celah teoritis mengenai hubungan antara motivasi, insentif, dan kinerja pengelolaan PAD, tetapi juga berkontribusi metodologis melalui eksplorasi berbasis pengalaman nyata para aparatur.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi relevan dan signifikan untuk menggali secara mendalam bagaimana peran sumber daya manusia (SDM) di Bapenda Kabupaten Bondowoso dalam optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara konseptual maupun praktis, mengingat masih minimnya kajian yang mengangkat dimensi interpretatif atas peran SDM dalam pengelolaan PAD di level daerah. Oleh karena itu, peneliti menindaklanjutinya dalam bentuk studi fenomenologi berjudul:

**“Interpretasi Peran Sumber Daya Manusia dalam Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah: Studi Fenomenologi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bondowoso.”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan pilar penting dalam mendorong kemandirian fiskal daerah, terutama di wilayah yang masih bergantung pada dana transfer pusat. Kabupaten Bondowoso, sebagai daerah yang tergolong tertinggal, menghadapi tantangan serius dalam meningkatkan kontribusi PAD yang hingga kini masih berada di bawah 20% dari total pendapatan daerah. Dalam kondisi tersebut, peran Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) menjadi sangat krusial sebagai institusi teknis yang bertanggung jawab dalam pengelolaan berbagai sumber PAD seperti pajak dan retribusi daerah.

Namun demikian, realitas kelembagaan menunjukkan adanya sejumlah persoalan internal yang menghambat pencapaian target PAD secara optimal. Salah satu permasalahan utama adalah tidak tersedianya kembali insentif pemungutan sejak tahun 2022, yang sebelumnya berfungsi sebagai pemicu motivasi kerja pegawai. Ketiadaan insentif ini berpotensi menurunkan semangat kerja, rasa tanggung jawab, dan kepuasan pegawai, terutama di tengah tekanan target PAD yang terus meningkat dari tahun ke tahun.

Keterbatasan sumber daya manusia (SDM), baik dari sisi jumlah, kompetensi teknis, maupun pengalaman, turut memperburuk situasi. Padahal, keberhasilan pengelolaan PAD sangat ditentukan oleh kinerja pegawai, khususnya dalam hal kemampuan komunikasi dengan wajib pajak, pemanfaatan teknologi informasi, dan penguasaan terhadap regulasi. Selain itu, lemahnya kepemimpinan strategis di internal organisasi juga menjadi faktor yang

menghambat lahirnya sinergi lintas bidang dan inovasi manajerial yang diperlukan dalam merespons dinamika eksternal.

Kondisi ini semakin kompleks dengan diberlakukannya Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 yang mendorong efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran daerah. Kebijakan ini menuntut pemerintah daerah untuk meningkatkan PAD sebagai sumber pembiayaan alternatif, sekaligus melakukan penghematan anggaran operasional. Artinya, peran SDM sebagai aktor utama dalam pengelolaan PAD menjadi semakin strategis, tetapi juga semakin terbebani oleh tantangan struktural dan tekanan kebijakan nasional.

Dalam konteks kompleksitas tersebut, SDM di lingkungan Bapenda Bondowoso tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana teknis, melainkan sebagai aktor strategis yang berperan dalam inovasi, pelayanan, komunikasi publik, serta adaptasi terhadap perubahan regulasi dan teknologi. Kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan kemampuan adaptif menjadi faktor esensial yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan PAD.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji bagaimana peran SDM diinterpretasikan dalam praktik pengelolaan PAD di Bapenda Bondowoso—melalui pengalaman, strategi adaptif, dan dinamika hubungan kerja di lingkungan internal organisasi. Dengan menempatkan SDM sebagai pusat perhatian analisis, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor personal, struktural, dan institusional yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai dalam mendorong peningkatan PAD secara berkelanjutan.

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana peran sumber daya manusia (SDM) Bapenda Kabupaten Bondowoso diinterpretasikan dalam mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)?
2. Apa saja bentuk motivasi kerja pegawai Bapenda dalam pengelolaan PAD dan bagaimana dampak dari absennya insentif pemungutan terhadap semangat kerja?
3. Sejauh mana efektivitas pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pengelolaan PAD?
4. Apa saja kendala internal dan eksternal yang dihadapi oleh SDM Bapenda dalam menjalankan perannya dalam pengelolaan PAD?
5. Strategi dan inovasi manajerial seperti apa yang diterapkan oleh Bapenda dalam mengoptimalkan peran SDM, termasuk pemanfaatan teknologi dan kolaborasi lintas sektor?
6. Bagaimana persepsi dan evaluasi pihak eksternal terhadap peran dan kinerja SDM Bapenda dalam pengelolaan PAD?
7. Bagaimana pemaknaan fenomenologis terhadap peran SDM dalam pengelolaan PAD sebagai dasar penguatan kapasitas kelembagaan Bapenda secara berkelanjutan?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

#### **1.4.1. Tujuan Umum:**

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam interpretasi peran sumber daya manusia (SDM) dalam mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Badan

Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Bondowoso, baik dari perspektif internal lembaga maupun eksternal.

#### 1.4.2. Tujuan Khusus:

1. Mengidentifikasi bagaimana peran SDM Bapenda diinterpretasikan dalam meningkatkan PAD, termasuk kompetensi dan fungsi strategis yang dijalankan.
2. Menganalisis bentuk motivasi kerja pegawai Bapenda dalam pengelolaan PAD serta dampak dari absennya insentif pemungutan terhadap semangat kerja.
3. Mengevaluasi efektivitas pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai dalam mendukung peningkatan kinerja pengelolaan PAD.
4. Menggambarkan berbagai kendala yang dihadapi SDM dalam pelaksanaan tugas, baik yang bersumber dari aspek internal (jumlah, kompetensi, beban kerja) maupun eksternal (regulasi, kebijakan pusat).
5. Mengkaji strategi dan inovasi yang dilakukan oleh Bapenda, termasuk pemanfaatan teknologi dan kolaborasi lintas sektor, dalam mengoptimalkan peran SDM untuk peningkatan PAD.
6. Mengungkap persepsi dan evaluasi pihak eksternal (mitra, OPD, masyarakat) terhadap kinerja SDM Bapenda, termasuk dalam hal komunikasi, profesionalisme, dan dampak kebijakan PAD.
7. Merumuskan pemaknaan fenomenologis peran SDM dalam pengelolaan PAD sebagai dasar penguatan kapasitas kelembagaan Bapenda secara berkelanjutan.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi akademisi  
Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan teori terkait peran sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan keuangan daerah, khususnya dalam konteks optimalisasi pendapatan asli daerah (PAD). Akademisi dapat memahami bagaimana pendekatan fenomenologi dapat mengungkapkan dinamika peran SDM dalam organisasi pemerintah, dapat memperkaya literatur akademik sekaligus mendorong pengembangan strategi pengelolaan SDM yang inovatif dalam sektor publik.
2. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan  
Hasil penelitian ini diharapkan mendukung kemajuan ilmu pengetahuan di berbagai bidang, terutama yang berhubungan dengan administrasi publik, pengelolaan SDM, dan optimalisasi keuangan daerah.
3. Bagi penelitian selanjutnya  
Hasil penelitian ini diharapkan bisa memperkaya khazanah pengetahuan menjadi referensi atau rujukan bagi yang ingin melakukan studi lebih lanjut terkait tema pengelolaan keuangan daerah, peran SDM, atau penerapan metode fenomenologi dalam bidang administrasi publik.
4. Bagi pemegang kebijakan daerah  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perbaikan tata kelola SDM serta penyusunan kebijakan yang lebih strategis untuk mendukung peningkatan PAD secara berkelanjutan di Kabupaten Bondowoso.

5. Bagi masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan pada hasil kebijakan yang lebih baik dan pelayanan publik yang lebih optimal, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Bondowoso.

