

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MODERNISASI SISTEM PERPAJAKAN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA KPP MADYA SURABAYA

Oleh:

¹Okky Varianda Jonathan, ²Purwanto, ³Sri Rahayu

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Magister Manajemen

Jl. Wisata Menanggal No.42, Dukuh Menanggal Surabaya, 60234.

e-mail : okkyvarianda@gmail.com¹, purwanto.dosen@stiemahardhika.ac.id.²
rahayu.mahardhika@gmail.com³

ABSTRACT

Digital transformation and increasing demands for public accountability have positioned employee performance as a strategic factor in public sector organizations, particularly within tax administration institutions. This study aims to analyze the effects of leadership style, tax system modernization, and organizational culture on employee performance at the Surabaya Medium Tax Office, both partially and simultaneously. This research employs a quantitative approach with a causal associative design. The research population consists of all 124 employees of the Surabaya Medium Tax Office, with a census method applied as the sampling technique. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS software. The results indicate that leadership style, tax system modernization, and organizational culture each have a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, the three variables simultaneously exert a significant influence on employee performance, with the model demonstrating a high explanatory power. These findings emphasize that improving employee performance in tax administration institutions cannot be achieved through partial efforts alone, but rather requires synergy between effective leadership, a digitally enabled tax system, and an adaptive organizational culture. This study is expected to provide practical implications for human resource development policies and digital transformation strategies within the Directorate General of Taxes.

Keywords: *Leadership Style, Tax System Modernization, Organizational Culture, Employee Performance*

ABSTRAK

Transformasi digital dan tuntutan akuntabilitas publik menempatkan kinerja pegawai sebagai faktor strategis dalam organisasi sektor publik, khususnya di lingkungan administrasi perpajakan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, modernisasi sistem perpajakan, dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai KPP Madya Surabaya sebanyak 124 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan, modernisasi sistem perpajakan, dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, ketiga variabel tersebut secara simultan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kemampuan penjelasan model yang tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan perpajakan tidak dapat dicapai secara parsial, melainkan memerlukan sinergi antara kepemimpinan yang efektif, sistem perpajakan berbasis digital, dan budaya organisasi yang adaptif. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengambilan kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan transformasi digital di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Modernisasi Sistem Perpajakan, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Transformasi digital dan tuntutan akuntabilitas publik mendorong organisasi sektor publik untuk meningkatkan kinerja aparatur secara berkelanjutan. Dalam konteks administrasi perpajakan, peningkatan kinerja pegawai menjadi faktor strategis karena berkaitan langsung dengan efektivitas penerimaan negara. Sebagai instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Madya Surabaya memiliki peran penting dalam mengelola wajib pajak berskala besar dan korporasi, sehingga menuntut kinerja pegawai yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan. Data Kementerian Keuangan Republik Indonesia menunjukkan bahwa kontribusi penerimaan pajak terhadap APBN terus meningkat secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir, yang menempatkan kinerja aparatur pajak sebagai isu strategis nasional.

Peningkatan kinerja pegawai di sektor publik tidak dapat dilepaskan dari interaksi antara faktor kepemimpinan, sistem kerja, dan budaya organisasi. Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa kinerja aparatur dipengaruhi oleh keselarasan antara kompetensi individu, gaya kepemimpinan, sistem organisasi, serta nilai-nilai yang berkembang dalam lingkungan kerja. Dalam konteks perpajakan modern, modernisasi sistem perpajakan melalui digitalisasi layanan seperti e-Filing, e-Billing, dan e-Form telah menjadi kebijakan utama Direktorat Jenderal Pajak. Namun, investasi teknologi tersebut tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja apabila tidak diiringi kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang mendukung perubahan.

Berbagai temuan empiris menunjukkan masih adanya tantangan dalam implementasi modernisasi sistem di lingkungan perpajakan. Laporan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (2023) menyoroti perlunya optimalisasi pemanfaatan sistem teknologi informasi dan pengelolaan sumber daya manusia agar investasi digital memberikan dampak kinerja yang optimal. Penelitian Fachrudin dan Assery (2024) pada KPP Pratama menunjukkan bahwa modernisasi sistem yang tidak diiringi penguatan budaya organisasi cenderung menimbulkan inefisiensi dan resistensi perubahan. Selain itu, data pengaduan layanan publik yang dirilis Otoritas Jasa Keuangan (2022) mengindikasikan masih adanya persepsi negatif terhadap kualitas layanan administrasi keuangan, yang mencerminkan tantangan kinerja operasional aparatur.

Fenomena tersebut menegaskan bahwa modernisasi sistem perpajakan tidak bersifat deterministik terhadap peningkatan kinerja. Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa kesenjangan antara teknologi dan kesiapan manusia dapat menyebabkan organisasi gagal mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan berperan sebagai mekanisme utama dalam mengelola perubahan, membangun komitmen, serta memastikan pemanfaatan teknologi secara efektif. Penelitian Santoso, Ekowati, dan Daulay

(2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan KPP. Di sisi lain, budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai perekat yang menyatukan strategi, teknologi, dan perilaku aparatur (Keban, 2008).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, modernisasi sistem perpajakan, dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada KPP Madya Surabaya, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan kerangka *Strategic Alignment Model* yang dikembangkan oleh Henderson dan Venkatraman (1993), yang menekankan pentingnya keselarasan antara strategi organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi informasi dalam mencapai kinerja optimal. Pendekatan ini relevan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan, sistem perpajakan digital, dan budaya organisasi saling berinteraksi dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi di sektor publik, khususnya dalam konteks institusi perpajakan yang sedang mengalami transformasi digital. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen KPP dan DJP dalam merancang kebijakan pengembangan SDM, kepemimpinan, dan penguatan budaya organisasi yang terintegrasi. Pada akhirnya, peningkatan kinerja pegawai diharapkan berdampak pada kualitas pelayanan publik dan optimalisasi penerimaan negara.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategic Alignment

Kerangka *Strategic Alignment Model* yang dikembangkan oleh Henderson dan Venkatraman (1993) menegaskan bahwa kinerja organisasi yang optimal dicapai melalui keselarasan antara strategi organisasi, teknologi informasi, struktur organisasi, dan proses sumber daya manusia. Ketidaksinkronan antara elemen-elemen tersebut berpotensi menimbulkan inefisiensi dan menurunkan kinerja aparatur. Dalam organisasi publik, khususnya administrasi perpajakan, alignment strategis menjadi krusial karena modernisasi sistem berbasis teknologi harus didukung oleh kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang adaptif agar mampu memberikan dampak kinerja yang nyata.

Pendekatan ini relevan untuk menjelaskan kondisi Kantor Pelayanan Pajak Madya Surabaya, yang menghadapi tuntutan peningkatan kinerja di tengah percepatan digitalisasi administrasi perpajakan. Dengan demikian, *strategic alignment* menjadi fondasi teoritis dalam memahami hubungan antara gaya kepemimpinan, modernisasi sistem perpajakan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Northouse (2021) dan Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses pengaruh yang menentukan bagaimana strategi dan kebijakan organisasi diimplementasikan dalam praktik kerja sehari-hari. Dalam konteks perubahan organisasi dan transformasi digital, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada kemampuan mengelola perubahan, membangun komitmen, dan mendorong inovasi.

Berbagai studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam lingkungan kerja yang

dinamis dan berbasis teknologi. Bass dan Avolio (1994) menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai, mendorong pemikiran inovatif, serta meningkatkan keterlibatan kerja. Dalam sektor publik, Van Wart (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif menjadi faktor kunci keberhasilan reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja aparatur.

Modernisasi Sistem Perpajakan

Modernisasi sistem perpajakan merupakan proses transformasi menyeluruh yang mencakup digitalisasi proses bisnis, integrasi sistem informasi, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia. OECD (2021) dan IMF (2020) menegaskan bahwa modernisasi administrasi perpajakan bertujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kepatuhan pajak melalui pemanfaatan teknologi digital. Namun, keberhasilan modernisasi tidak bersifat otomatis, melainkan sangat bergantung pada kesiapan organisasi dan aparatur dalam mengadopsi sistem tersebut.

Model adopsi teknologi seperti UTAUT2 (Venkatesh et al., 2016) menjelaskan bahwa penerimaan sistem digital dipengaruhi oleh persepsi kegunaan, kemudahan penggunaan, serta dukungan organisasi. Dalam konteks perpajakan, sistem digital yang tidak didukung kompetensi pegawai dan kepemimpinan yang memadai berpotensi menimbulkan resistensi dan menurunkan kinerja operasional. Oleh karena itu, modernisasi sistem perpajakan dipandang sebagai determinan kinerja pegawai apabila diiringi oleh pengelolaan perubahan yang efektif.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama yang membentuk perilaku pegawai dalam organisasi. Schein (2010) dan Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang mempengaruhi cara pegawai bekerja dan berinteraksi. Budaya yang kuat dan adaptif terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat.

Dalam konteks organisasi publik, budaya organisasi berperan sebagai perekat antara kebijakan, sistem kerja, dan perilaku aparatur. Cameron dan Quinn (2011) menunjukkan bahwa budaya yang menekankan kolaborasi, inovasi, dan orientasi hasil lebih mampu mendukung transformasi organisasi. Sejalan dengan itu, Kotter dan Heskett (2019) membuktikan bahwa organisasi dengan budaya yang fleksibel dan berorientasi perubahan cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan budaya yang kaku.

Pada lingkungan administrasi perpajakan, penguatan nilai-nilai organisasi seperti profesionalisme, akuntabilitas, dan inovasi menjadi prasyarat keberhasilan transformasi digital. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan adaptasi akan mempercepat pemanfaatan sistem digital dan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

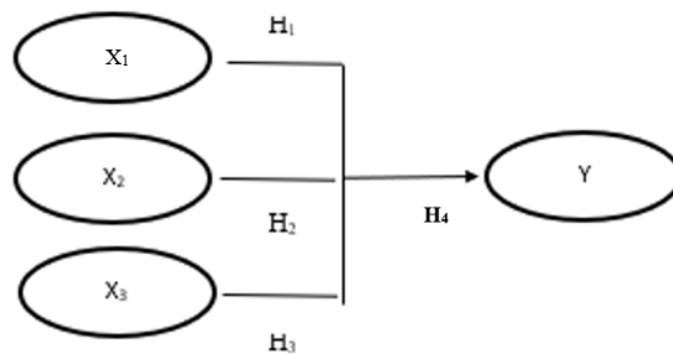
Kinerja pegawai dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil kerja pegawai yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas pelaksanaan tugas (Robbins & Judge, 2019). Dalam organisasi publik, kinerja tidak hanya berorientasi pada output, tetapi juga pada kualitas pelayanan dan kepatuhan terhadap aturan. Bernardin dan Russell (2019) menekankan bahwa kinerja merupakan konstruk multidimensi yang mencakup kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam konteks transformasi digital, Cascio (2018) dan Armstrong (2020) menegaskan bahwa kinerja pegawai juga mencerminkan kemampuan mengelola perubahan, bekerja

secara kolaboratif, serta memanfaatkan teknologi secara efektif. Oleh karena itu, kinerja pegawai di lingkungan perpajakan tidak hanya diukur dari pencapaian target kerja, tetapi juga dari kemampuan beradaptasi dengan sistem digital dan kualitas pelayanan kepada wajib pajak.

Kerangka Konseptual

Model analisis dalam penelitian ini merupakan turunan dari kajian teoritis yang telah dibahas pada bab sebelumnya, yang secara konseptual menyatakan bahwa Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, modernisasi system perpajakan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian berdasarkan latar belakang masalah serta tinjauan pustaka, maka dibuat suatu kerangka konseptual sebagaimana terlihat pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Keterangan

- X1 = gaya kepemimpinan
X2 = modernisasi sistem perpajakan
X3 = budaya organisasi
Y = Kinerja Pegawai

Pengembangan Hipotesis :

1. H1 = Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
2. H2 = Modernisasi system perpajakan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
3. H3 = Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
4. H4 = Gaya kepemimpinan, Modernisasi system perpajakan, dan Budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis asosiatif kausal, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Pendekatan ini digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, modernisasi sistem perpajakan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Surabaya, yang merupakan salah satu unit

vertikal Direktorat Jenderal Pajak dengan karakteristik organisasi dan beban kerja yang kompleks

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Madya Surabaya yang berjumlah 124 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas, penelitian ini menggunakan metode sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Pendekatan ini dipilih untuk meningkatkan tingkat representativitas data dan menghindari bias sampling.

Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan empat variabel utama, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan (X_1), yang merefleksikan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi pegawai.
2. Modernisasi Sistem Perpajakan (X_2), yang menggambarkan tingkat digitalisasi, integrasi sistem, dan kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan sistem perpajakan berbasis teknologi.
3. Budaya Organisasi (X_3), yang mencerminkan nilai, norma, dan perilaku kerja yang dianut pegawai, khususnya nilai-nilai PATRIOT.
4. Kinerja Pegawai (Y), yang menunjukkan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemampuan adaptasi kerja.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada seluruh responden. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Data sekunder diperoleh dari dokumen institusi, laporan resmi, serta literatur yang relevan dengan topik penelitian.

Uji Instrumen Penelitian

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, instrumen penelitian diuji melalui:

1. Uji validitas, untuk memastikan setiap item kuesioner mampu mengukur konstruk yang dimaksud.
2. Uji reliabilitas, menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, dengan kriteria nilai $\alpha > 0,60$ sebagai indikator reliabilitas yang dapat diterima.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 20*. Tahapan analisis meliputi:

1. Uji asumsi klasik, yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model regresi.
2. Analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai.
3. Koefisien determinasi (R^2), untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui:

1. Uji t (parsial), untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai.
2. Uji F (simultan), untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian didasarkan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, di mana hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *p-value* < 0,05.

Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di KPP Madya Surabaya pada bulan November - Desember 2025.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana setiap indikator mampu mengukur konstruk yang diteliti. Pengujian validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment, dengan kriteria bahwa suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai *r* hitung > *r* tabel. Berdasarkan jumlah responden sebanyak 124 orang dan tingkat signifikansi 5%, diperoleh nilai *r* tabel sebesar 0,1764.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	GK1	0,754	0,1764	Valid
	GK2	0,820	0,1764	Valid
	GK3	0,812	0,1764	Valid
	GK4	0,819	0,1764	Valid
	GK5	0,865	0,1764	Valid
	GK6	0,577	0,1764	Valid
Modernisasi Sistem Perpajakan	MSP1	0,789	0,1764	Valid
	MSP2	0,833	0,1764	Valid
	MSP3	0,801	0,1764	Valid
	MSP4	0,802	0,1764	Valid
	MSP5	0,784	0,1764	Valid
	MSP6	0,705	0,1764	Valid
	MSP7	0,727	0,1764	Valid
	MSP8	0,355	0,1764	Valid
	MSP9	0,655	0,1764	Valid
	MSP10	0,218	0,1764	Valid
Budaya Organisasi	BO1	0,725	0,1764	Valid
	BO2	0,770	0,1764	Valid
	BO3	0,760	0,1764	Valid
	BO4	0,695	0,1764	Valid
	BO5	0,652	0,1764	Valid
	BO6	0,802	0,1764	Valid
Kinerja Pegawai	KP1	0,863	0,1764	Valid

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
	KP2	0,910	0,1764	Valid
	KP3	0,877	0,1764	Valid
	KP4	0,843	0,1764	Valid
	KP5	0,858	0,1764	Valid
	KP6	0,665	0,1764	Valid
	KP7	0,598	0,1764	Valid
	KP8	0,234	0,1764	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 1, diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel gaya kepemimpinan, modernisasi sistem perpajakan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel sebesar 0,1764. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara akurat.

Nilai korelasi tertinggi terdapat pada indikator KP2 ($r = 0,910$) pada variabel kinerja pegawai, yang menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara indikator dengan konstruk kinerja pegawai. Sementara itu, nilai korelasi terendah terdapat pada indikator MSP10 ($r = 0,218$) dan KP8 ($r = 0,234$), namun keduanya tetap berada di atas nilai r tabel sehingga secara metodologis masih dapat diterima.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal instrumen penelitian dalam mengukur setiap variabel. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2016).

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,868	0,60	Reliabel
Modernisasi Sistem Perpajakan	0,874	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,821	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,895	0,60	Reliabel

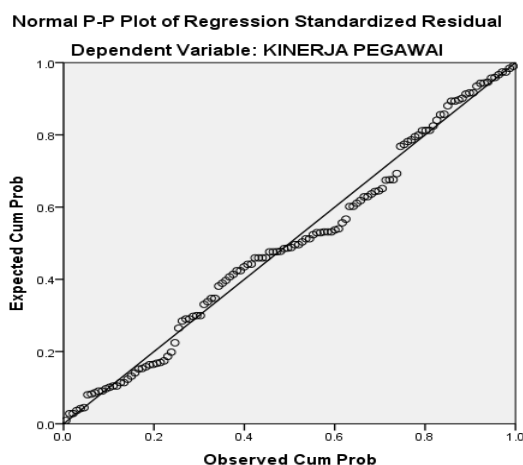
Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 2, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimum 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian reliabel dan memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) terhadap residual tidak terstandarisasi. Kriteria pengambilan keputusan adalah bahwa data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $> 0,05$.

Berdasarkan hasil pengujian Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai Asymp. Sig. sebesar 0,175, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.



Gambar 1 Grafik Uji Normalitas

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak mengandung multikolinearitas, yang ditunjukkan oleh nilai Tolerance $> 0,10$ dan Variance Inflation Factor (VIF) < 10 (Ghozali, 2016).

Uji Multikolinearitas

Tabel 3
Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

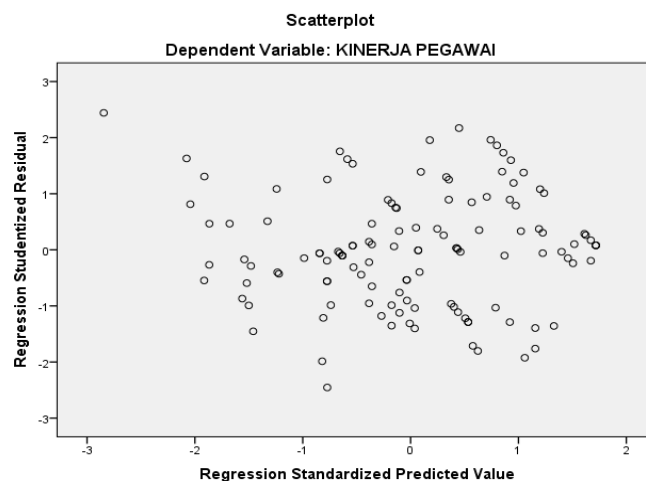
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Gaya Kepemimpinan	.790	1.266
Modernisasi Sistem	.853	1.173
Perpajakan		
Budaya Organisasi	.829	1.206

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi, sehingga hubungan antar variabel independen tidak saling mengganggu estimasi koefisien regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada setiap pengamatan dalam model regresi. Dalam penelitian ini, pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan metode scatterplot, yaitu dengan melihat pola sebaran antara nilai ZPRED (predicted value) dan SRESID (studentized residual).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa titik-titik residual menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu, seperti pola mengerucut atau bergelombang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi.



Gambar 2 Grafik Uji Heteroskedastisitas

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan, Modernisasi Sistem Perpajakan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Model regresi ini bertujuan untuk mengetahui arah dan besaran pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-10,193	2,083		-4,894	0,000
1 Gaya Kepemimpinan	0,563	0,057	0,468	9,921	0,000
Modernisasi Sistem Perpajakan	0,249	0,043	0,262	5,787	0,000
Budaya Organisasi	0,689	0,072	0,440	9,577	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki koefisien regresi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai koefisien sebesar 0,563 dengan nilai signifikansi 0,000, yang menunjukkan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Variabel Modernisasi Sistem Perpajakan juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,249 dan nilai signifikansi 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik implementasi sistem perpajakan berbasis digital, semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

Sementara itu, variabel Budaya Organisasi menunjukkan koefisien regresi terbesar, yaitu 0,689, dengan nilai signifikansi 0,000, yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif memiliki peran dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Nilai Standardized Beta tertinggi terdapat pada variabel Gaya Kepemimpinan ($\beta = 0,468$), yang menunjukkan bahwa variabel ini memiliki pengaruh relatif paling kuat terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel independen lainnya dalam model.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Tabel 5
Hasil Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,889	0,790	0,784	2,778

Sumber: Data diolah SPSS (2025)

Berdasarkan Tabel 5, diperoleh nilai R Square sebesar 0,790, yang menunjukkan bahwa 79,0% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, modernisasi sistem perpajakan, dan budaya organisasi. Sementara itu, sisanya sebesar 21,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,784 menunjukkan bahwa model regresi memiliki tingkat ketepatan yang tinggi dan relatif stabil dalam menjelaskan hubungan antar variabel, meskipun telah disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan. Dengan demikian, model regresi yang dibangun dalam penelitian ini dapat dikatakan kuat dan layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis selanjutnya.

Uji T (Pengujian Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap kinerja pegawai, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Kriteria pengujian adalah bahwa hipotesis diterima apabila nilai Sig. $< 0,05$.

Tabel 6
Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Keterangan
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	-10,193	2,083		-4,894	0,000	
1 Gaya Kepemimpinan	0,563	0,057	0,468	9,921	0,000	Signifikan
Modernisasi Sistem Perpajakan	0,249	0,043	0,262	5,787	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi	0,689	0,072	0,440	9,577	0,000	Signifikan

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 6, dapat diketahui bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

1. Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar 9,921 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.
2. Variabel Modernisasi Sistem Perpajakan menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,787 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menegaskan bahwa modernisasi sistem perpajakan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh modernisasi sistem perpajakan terhadap kinerja pegawai diterima.

3. Selanjutnya, variabel Budaya Organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 9,577 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan berorientasi kinerja terbukti mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara nyata.

Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian adalah bahwa hipotesis diterima apabila nilai Sig. $< 0,05$.

Tabel 7
Hasil Uji F

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3475.753	3	1158.584	150.086	.000 ^b
	Residual	926.336	120	7.719		
	Total	4402.089	123			

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 7, diperoleh nilai F hitung sebesar 150,086 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, modernisasi sistem perpajakan, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dicapai secara parsial, melainkan memerlukan sinergi antara kepemimpinan yang efektif, sistem kerja berbasis digital yang optimal, dan budaya organisasi yang mendukung.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan memainkan peran krusial dalam mendorong peningkatan kinerja aparatur, khususnya di lingkungan organisasi publik yang sedang mengalami transformasi digital.

Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan pandangan Northouse (2021) yang menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses pengaruh yang menentukan bagaimana individu memahami tujuan organisasi dan mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks organisasi sektor publik, Van Wart (2017) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengombinasikan kepatuhan terhadap aturan birokrasi dengan kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan.

Temuan empiris penelitian ini juga konsisten dengan hasil studi Santoso, Ekowati, dan Daulay (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya. Penelitian lain oleh Caillier (2016) dalam Public Personnel Management menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada visi dan pemberdayaan pegawai mampu meningkatkan kinerja dan komitmen kerja aparatur publik. Selain itu, Hassan, Wright, dan Yukl (2014) membuktikan bahwa kepemimpinan etis dan transformasional berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan kepercayaan dan keterlibatan pegawai.

Dalam konteks KPP Madya Surabaya, hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang mampu menjadi teladan, mengomunikasikan visi perubahan, serta melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan akan memperkuat kesiapan pegawai dalam menghadapi tuntutan digitalisasi perpajakan. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengendali kinerja, tetapi juga sebagai agen perubahan dalam transformasi organisasi publik.

Pengaruh Modernisasi Sistem Perpajakan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa modernisasi sistem perpajakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pemanfaatan sistem digital dalam administrasi perpajakan mampu meningkatkan efisiensi kerja dan mendukung pencapaian kinerja aparatur.

Secara konseptual, hasil ini mendukung pandangan OECD (2021) dan IMF (2020) yang menyatakan bahwa digitalisasi administrasi perpajakan dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui penyederhanaan proses, pengurangan beban administratif, dan peningkatan kualitas layanan. Namun, teori adopsi teknologi seperti UTAUT2 yang dikembangkan oleh Venkatesh et al. (2016) menegaskan bahwa dampak positif teknologi terhadap kinerja sangat bergantung pada tingkat penerimaan dan kesiapan pengguna.

Temuan penelitian ini sejalan dengan studi empiris Mikalef, Boura, Lekakos, dan Krogstie (2019) dalam *Information & Management*, yang menunjukkan bahwa kapabilitas digital organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja apabila didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten. Penelitian Twizeyimana dan Andersson (2019) dalam *Government Information Quarterly* juga menemukan bahwa implementasi e-government meningkatkan kinerja sektor publik melalui peningkatan efisiensi dan transparansi.

Dalam konteks perpajakan Indonesia, hasil ini memperkuat temuan Badan Kebijakan Fiskal (2021) yang menyatakan bahwa sistem perpajakan digital berkontribusi pada peningkatan kepatuhan dan efektivitas administrasi. Namun demikian, temuan ini juga mengindikasikan bahwa modernisasi sistem tidak bersifat deterministik, melainkan membutuhkan dukungan kepemimpinan dan budaya organisasi agar benar-benar berdampak pada kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, bahkan memiliki koefisien pengaruh yang relatif besar. Temuan ini menegaskan bahwa nilai-nilai dan norma kerja yang hidup dalam organisasi menjadi fondasi utama dalam membentuk perilaku dan kinerja aparatur.

Secara teoretis, hasil ini konsisten dengan konsep budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2010), yang menyatakan bahwa budaya berfungsi sebagai mekanisme internal yang mengarahkan cara berpikir dan bertindak anggota organisasi. Robbins dan Judge (2019) juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan konsistensi perilaku dan meningkatkan kinerja kolektif.

Temuan empiris ini sejalan dengan penelitian Kotter dan Heskett (2019) yang membuktikan bahwa organisasi dengan budaya yang adaptif memiliki kinerja yang lebih unggul dibandingkan organisasi dengan budaya yang kaku. Studi Denison, Nieminen, dan Kotrba (2014) dalam *European Management Journal* juga menunjukkan bahwa dimensi budaya seperti keterlibatan dan adaptabilitas memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja organisasi.

Dalam konteks organisasi publik, Brewer dan Selden (2017) menemukan bahwa budaya yang menekankan profesionalisme dan orientasi pelayanan publik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja aparatur. Hal ini relevan dengan kondisi KPP Madya

Surabaya, di mana nilai-nilai PATRIOT berfungsi sebagai pedoman perilaku kerja. Ketika nilai-nilai tersebut terinternalisasi dengan baik, pegawai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan berorientasi pada pelayanan.

Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan, Modernisasi Sistem Perpajakan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, modernisasi sistem perpajakan, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang dibuktikan oleh nilai F hitung sebesar 150,086 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan perpajakan tidak dapat dicapai melalui satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil sinergi antara kepemimpinan yang efektif, sistem kerja berbasis digital, dan budaya organisasi yang mendukung. Hasil ini sejalan dengan Strategic Alignment Model (Henderson & Venkatraman, 1993) yang menegaskan bahwa kinerja organisasi optimal tercapai ketika strategi, teknologi, dan sumber daya manusia berada dalam kondisi selaras. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Vial (2019) dan Mikalef et al. (2019) yang menyatakan bahwa transformasi digital hanya berdampak signifikan terhadap kinerja apabila didukung oleh kepemimpinan dan budaya organisasi yang adaptif. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan integratif lebih efektif dibandingkan pendekatan parsial dalam meningkatkan kinerja pegawai di organisasi publik.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, modernisasi sistem perpajakan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan administrasi perpajakan dipengaruhi oleh kombinasi faktor kepemimpinan yang efektif, dukungan sistem kerja berbasis digital, serta budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi kinerja.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang kuat, di mana sebagian besar variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dicapai melalui pendekatan parsial, melainkan memerlukan pendekatan integratif yang menyelaraskan aspek manusia, teknologi, dan nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat relevansi pendekatan strategic alignment dalam menjelaskan kinerja organisasi publik di era transformasi digital.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen KPP Madya Surabaya
Manajemen disarankan untuk memperkuat pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan pemberdayaan pegawai, khususnya dalam mendukung pemanfaatan sistem perpajakan digital. Selain itu, penguatan budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai profesionalisme, akuntabilitas, dan inovasi perlu terus dilakukan agar transformasi digital berdampak optimal terhadap kinerja pegawai.

2. Bagi Direktorat Jenderal Pajak
Hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan transformasi digital yang lebih terintegrasi, dengan menempatkan kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai faktor kunci keberhasilan modernisasi sistem perpajakan.
3. Bagi Penelitian Selanjutnya
Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, seperti motivasi kerja, kompetensi digital, atau kepuasan kerja, serta menggunakan pendekatan metodologis yang berbeda, seperti *structural equation modeling* atau pendekatan kualitatif, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja pegawai di sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (7th ed.). Kogan Page.
- Badan Kebijakan Fiskal. (2021). *Kajian implementasi sistem perpajakan digital di Indonesia*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Laporan hasil pemeriksaan atas laporan keuangan Direktorat Jenderal Pajak*. BPK RI.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2019). *Human resource management: An experiential approach* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2017). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–711. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>
- Caillier, J. G. (2016). Does transformational leadership matter to job performance? *Public Personnel Management*, 45(3), 270–293. <https://doi.org/10.1177/0091026016654707>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Management Journal*, 32(1), 145–161. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.003>
- Fachrudin, K. A., & Assery, S. (2024). Modernisasi sistem perpajakan dan implikasinya terhadap kinerja aparatur pajak. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik*, 19(1), 45–58.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? *Public Administration Review*, 74(5), 647–657. <https://doi.org/10.1111/puar.12216>
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16. <https://doi.org/10.1147/sj.382.0472>
- International Monetary Fund. (2020). Digitalization and taxation. IMF.
- Keban, Y. T. (2008). Enam dimensi strategis administrasi publik. Gava Media.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2019). Corporate culture and performance. Free Press.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics and firm performance. *Information & Management*, 56(8), 103207. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.02.006>
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.
- OECD. (2021). Tax administration 2021: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/74d162b6-en>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2022). Laporan pengaduan layanan sektor jasa keuangan. OJK.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. RajaGrafindo Persada.
- Santoso, B., Ekowati, D., & Daulay, R. (2024). Kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai pada KPP Madya. *Jurnal Manajemen Publik Indonesia*, 6(1), 23–36.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

- Sedarmayanti. (2017). Manajemen sumber daya manusia reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2020). Reformasi administrasi publik, reformasi birokrasi, dan kepemimpinan masa depan. Refika Aditama.
- Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of e-government. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in public organizations* (3rd ed.). Routledge.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 40(1), 157–178.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *MIS Quarterly*, 43(1), 223–242.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/15734>
- .