

STRATEGI PENINGKATAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PALEMBANG ILIR BARAT

Johanes Ardian, Hendra Rizqo, Nurbaiti, Yulia Afrina, Nurindani

¹KPP Pratama Palembang Ilir Barat. Email: j.ardian_1999@gmail.com

²Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang. Email: hendra.rizqo@gmail.com

³SMA Negeri 10 Palembang. Email: nurbaiti19651008@gmail.com

⁴SMP Negeri 43 Palembang. Email: yuliaaf70@gmail.com

⁵SMA Negeri 10 Palembang. Email: indani605@gmail.com

ABSTRACT

The title of this research is "Strategy for Increasing Employee Work Motivation at the Pratama Palembang Ilir Barat Tax Service Office", aims 1) How is the strategy to increase employee work motivation at the Palembang Ilir Barat Pratama Tax Service Office 2) What factors support and hinder the increase in work motivation employee at the West Palembang Ilir Tax Service Office? The type of research used is descriptive qualitative method, that descriptive method is a method in examining the status of a group of people, an object, a set of conditions, a system of thought or a class of events in the present. The data analysis techniques used are: a) Data reduction; retrieve data for analysis purposes. b) Data Display; so that the data is easier to understand then the data is collected in the form of matrices, drawings or schematics so that the analysis carried out will be more accurate c) Conclusion and verification is the stage of drawing conclusions, after reducing and displaying the data. The results of the analysis are: 1). The strategy used to increase the motivation of employees of the Pratama Palembang Ilir Barat Tax Service Office by using the SO strategy is to use the power to take advantage of opportunities by utilizing trained employees with educational backgrounds in the field of taxation with government regulations that require certified implementing staff (staff). 2) Internal factors in the implementation of improving employee performance in the Primary Tax Office, namely a) strength consisting of (a). Number of human resources; (b). Better payroll/remuneration system; (3). Educational background, expertise and skills of reliable employees; (4). Implementation of In house Training for certain cases. b) weaknesses consisting of: (a). Lots of employees, but cramped office space; (b). Inadequate facilities and infrastructure; (c). Old computer, slow, not always updated; (d). The average boss is already dusk, less credible. And external factors, namely (a) opportunities consisting of . Opportunities in career development ; promotion etc; (b). Compete to get an S, A, B, C rating; (c). Opportunities to continue education (many scholarships etc.); (d). Opportunity to work as well as possible to return to homebase. b) threats consisting of: (a). Uncooperative taxpayers; (b). Less democratic leaders; (c). The work area is wide, making it difficult to supervise to achieve the acceptance target; (d). Often interacts with taxpayers so that bribery is possible.

Keywords: Strategy, Enhancement, Work Motivation, Employee

ABSTRAK

Judul Penelitian ini adalah "Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat", bertujuan 1) Bagaimana strategi peningkatan motivasi kerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat 2) Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat peningkatan motivasi kerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat ?. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif, bahwa metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Adapun teknik analisa data yang digunakan : a) Reduksi data; mengambil data untuk keperluan analisis. b) Display Data; agar data lebih mudah untuk dimengerti maka data dikumpulkan dalam bentuk matrik, gambar atau skema sehingga analisis yang dilakukan akan lebih akurat c) Kesimpulan dan verifikasi adalah tahap penarikan kesimpulan,

setelah melakukan reduksi dan display terhadap data. Hasil analisa adalah: 1). Strategi yang digunakan untuk peningkatan motivasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat dengan menggunakan strtaegi SO yaitu Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan cara pemanfaatan tenaga pegawai yang terlatih dan berlatarbelakang pendidikan dibidang perpajakan dengan adanya peraturan pemerintah yang mengharuskan tenaga pelaksana (staf) yang tersertifikasi. 2) Faktor internal dalam pelaksanaan peningkatan kinerja pegawai dalam Kantor Pelayanan Pajak Pratama yaitu a) kekuatan yang terdiri dari (a). Jumlah sumber daya manusia; (b). Sistemt penggajian/ remunerasi yang lebih baik; (3). Latar belakang pendidikan, keahlian dan keterampilan pegawai yang handal; (4). Penyelenggaraan In house Training untuk kasus-kasus tertentu. b) kelemahan yang terdiri dari : (a). Banyak pegawai, tapi ruangan kantor sempit; (b). Sarana dan prasarana yg masih kurang; (c). Komputer yang lama,lambat,tidak selalu diperbaruhi; (d). Atasan yang rata-rata sudah senja, kurang kredibel. Dan Faktor eksternal yaitu (a) peluang yang terdiri dari . Peluang dalam pengembangan karir ; promosi dll; (b). Bersaing untuk mendapatkan penilaian S,A,B,C; (c).Peluang untuk melanjutkan pendidikan (banyak beasiswa dll); (d).Peluang bekerja sebaik-baiknya untuk kembali ke homebase. b) ancaman yang terdiri dari: (a). Wajib pajak yang tidak kooperatif; (b). Pemimpin yang kurang demokratis; (c). Wilayah kerja yang luas, sehingga sulit untuk dilakukan pengawasan untuk mencapai target penerimaan; (d). Sering berinteraksi dengan WP sehingga memungkinkan tindak pidana suap.

Kata Kunci: Strategi, Peningkatan, Motivasi Kerja, Pegawai

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pengembangan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat masih kurang mendapat perhatian. Adanya kendala mengenai pengembangan kemampuan pegawai menyebabkan kualitas kerja cenderung belum dapat diwujudkan. Kualitas kerja pegawai masih kurang terlihat dari segi ketepatan dan kecepatan serta hasil kerja yang dilaksanakan belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini menunjukkan terabaikannya aspek efisien dan sudah tentu juga tidak efektif. Menyadari hal tersebut, maka pegawai perlu dikembangkan atau dibina secara berkelanjutan agar mereka dapat secara konsisten memberikan kontribusi sesuai dengan tingkat profesional yang diharapkan serta lebih memiliki perilaku yang dapat diandalkan.

Pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan pada dasarnya berlangsung dalam kondisi pegawai sebagai manusia, suasana batin dan psikologis seorang pegawai sebagai individu dalam masyarakat organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin itu

terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi tempatnya bekerja. Kenyataan menunjukkan bahwa dari segi psikologis, bergairah atau bersemangat dan sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya.

Seiring dengan besarnya tuntutan akan penerapan *good governance*, tuntutan akan pelayanan publik yang berkualitas juga menjadi semakin besar (F. Zamzam, 2014). Pemerintah merespon tuntutan ini dengan menetapkan tahun 2004 sebagai tahun peningkatan pelayanan publik. Pemerintah juga telah mengeluarkan berbagai kebijakan dalam rangka meningkatkan pelayanan, seperti misalnya pelayanan prima dan standar pelayanan minimal. Akan tetapi perbaikan kualitas masih belum berjalan sebagaimana diharapkan. Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh aparat pemerintah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat dalam berbagai sektor pelayanan masih belum seperti yang diharapkan.

Hal ini dapat dilihat antara lain dari banyaknya pengaduan atau keluhan dari

masyarakat dan dunia usaha, baik melalui surat pembaca maupun media, yang mengungkapkan keluhan konsumen berupa keberatan terhadap besaran pajak, tata cara pelayanan dan waktu yang dibutuhkan dalam pengurusan perpajakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat.

Pengaduan lainnya seperti menyangkut prosedur dan mekanisme kerja pelayanan yang berbelit-belit dalam pengurusan administrasi, tidak transparan, kurang informatif, kurang akomodatif, kurang konsisten, terbatasnya fasilitas sarana dan prasarana pelayanan sehingga tidak menjamin kepastian (hukum, waktu dan biaya) serta masih ada dijumpai tindakan-tindakan yang tidak disiplin (Laporan Tahunan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat, 2018)

Fenomena sebagaimana tersebut di atas, mengisyaratkan bahwa manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien jika para pimpinan mampu memotivasi para bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Organisasi pemerintahan perlu didukung oleh seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan dengan menunjukkan dirinya sebagai pemimpin yang profesional, mempunyai strategi yang mampu menggerakkan dan memotivasi bawahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hal yang menarik dalam paradigma baru administrasi publik, dikembangkannya kepemimpinan visioner yaitu kepemimpinan organisasi public yang menuntut visi, misi dan strategi untuk mampu bertindak simultan sebagai pemberi arah, agen pembaharuan, juru bicara dan pembimbing dalam rangka menyatukan, menggerakkan dan menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

Kenyataan yang dihadapi, pendekatan

motivasi klasik (Griffin, 2005) masih seringkali dilakukan oleh pimpinan yaitu dengan mengatur sistem gaji dan promosi. Pendekatan ini perlu disadari bukan merupakan cara terbaik, karena kebutuhan pegawai sebagai manusia sangat kompleks. Mereka bisa terdorong bekerja dengan semangat kalau memiliki pimpinan yang akomodatif, penuh kreatif, inovatif, memberikan kesempatan dalam perencanaan, pengembangan potensi diri, keadilan, memiliki, teman-teman yang baik dimana mereka dihargai dan diperhitungkan sebagai bagian dari organisasi.

Fakta menunjukkan bahwa di instansi pemerintah pemenuhan kebutuhan tersebut di atas sering diabaikan oleh pimpinan dengan alasan belum ada anggaran atau panjangnya rantai birokrasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa pemenuhan akan kebutuhan pegawai baik materi maupun non materi belum menjadi skala prioritas, yang terpenting bagi organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Namun mereka belum sadar bahwa kunci keberhasilan organisasi tergantung dari sumber daya manusianya.

Hal tersebut di atas diperparah lagi dengan munculnya isu yang sangat populer di setiap organisasi public yaitu menyebarnya gejala *parkinson* (Evers, 2002:46). Di Indonesia gejala ini dapat dilihat ketika para pejabat memasukkan anggota keluarganya, teman dekat, dan sebagainya sebagai hasil korupsi, kolusi dan nepotisme, meskipun beban kerja relatif tetap. Hal ini tentunya merugikan beban anggaran negara karena telah terjadi pemborosan yaitu mempekerjakan orang-orang yang sebenarnya tidak dibutuhkan.

Pada Tabel 1.1. dapat terlihat jumlah Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat.

Tabel 1.1.
Jumlah Pegawai PNS berdasarkan Pendidikan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat

No	PNS	Jumlah	Pendidikan				
			SMA	D1	DIII	S1	S2
1	Gol.	9	-	-	-	-	9
2	IV	62	6	4	4	41	7
3	Gol.	59	-	12	15	32	-
4	III Gol. II Gol. I	-	-	-	-	-	-
Jumlah		130	6	16	19	73	16

Sumber: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat;2019

Berdasarkan data kepegawaian yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat menunjukkan bahwa terdapat 130 orang pegawai yang berstatus PNS. Jumlah pegawai 130 orang dirasakan sudah lebih dari cukup untuk melayani masyarakat setiap harinya dengan kualitas yang prima.

Nilai kinerja organisasi dari hasil Laporan Tahunan tahun 2018 untuk indeks capaiannya sampai dengan Triwulan IV tahun 2018 sebesar 106,43 %, akan tetapi persentase realisasi penerimaan pajak rutin hanya sebesar 98,01 % dan persentase realisasi penerimaan extra effort sebesar 93,44 %. Begitu juga indeks capaian untuk WP Badan dan OP Non Karyawan yang melakukan pembayaran sebesar 96,98 % dan indeks capaian WP baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran sebesar 90,24 %.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka dirasakan perlunya mengadakan kajian mengenai strategi peningkatan motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut di atas penelitian ini dianggap sebagai upaya baru untuk mengkaji strategi yang diterapkan oleh pimpinan untuk memotivasi kerja pegawai.

Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan dan latar belakang yang telah dikemukakan,

dapat dirumuskan permasalahan yaitu:

1. Bagaimana strategi peningkatan motivasi kerja pegawai dalam Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Perpajakan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat ?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat peningkatan motivasi kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat ?

KERANGKA TEORI

Konsep Strategi

Strategi memegang peranan penting dalam suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan dan tercapainya suatu visi dan misi organisasi. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh J. Salusu dalam Tjahya (1999:97) strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Pendapat tersebut sejalan dengan Suradinata (1996:148) yang mengemukakan bahwa strategi adalah suatu rencana yang sifatnya serba komprehensif, bagaimana sesuatu organisasi dapat mencapai misi dan objeknya serta mengusahakan sekecil mungkin hambatan.

Posisi manajemen sumber daya manusia di era globalisasi ini sangat strategis. Selaras dengan pendapat tersebut, Simamora (2004: 20) memposisikan manajemen sumber daya manusia sebagai posisi yang strategik, sebagai berikut:

Terdapat saling keterkaitan antara variabel satu dengan lainnya strategi pasar dengan kinerja bersisian satu sama lain, sedangkan lima variabel di tengah saling terkait dengan saling keterhubungan pada variabel struktur organisasi, sedangkan pada variabel kompensasi dengan pelatihan dan pengembangan tidak ada hubungan.

Pernyataan perencanaan strategik dapat dijabarkan dengan menggunakan metode analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oportunities, and Threats*) atau mengidentifikasi kemampuan organisasi dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan serta sasaran organisasi, seperti kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi (Rangkuti, 2004:20).

Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Benis (2001: 49) adalah proses dengan dimana seseorang agen menyebabkan bawahan bertindak laku menurut cara tertentu, Bennis beranggapan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses. Selain sebagai suatu proses, kepemimpinan juga merupakan aktivitas/kegiatan yang bertujuan untuk mempengaruhi, seperti pendapat yang dikemukakan oleh Tead (2001 : 49) Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Konsep Motivasi

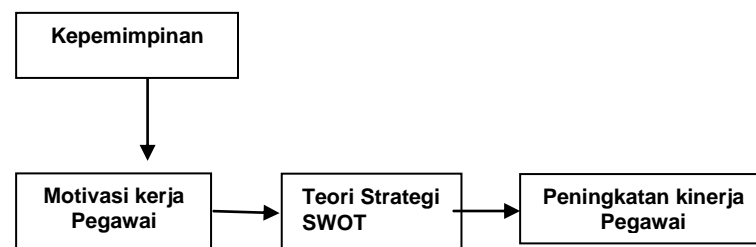
Pendapat yang dikemukakan oleh stoner, Freeman, dan Gilbert (1996: 134-135) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan karakteristik psikologis yang ada pada diri manusia yang akan memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang dalam melakukan suatu aktivitas sehingga tercapainya suatu tujuan yang diinginkan, sedangkan pada bagian lain dikatakan juga bahwa motivasi kerja adalah suatu proses manajemen untuk mempengaruhi perilaku seseorang berdasarkan pengetahuan terhadap apa yang membuat orang tergerak untuk berbuat sesuatu. Oleh sebab itu, dalam suatu organisasi atau perusahaan, para manajer harus memahami asumsi dasar tentang motivasi kerja.

Sementara itu Luthans (1995: 141) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah

suatu proses yang mulai dilakukan oleh seseorang yang disebabkan adanya kebutuhan, baik kebutuhan psikologis maupun kebutuhan fisiologis sehingga menggerakkan perilaku dan menimbulkan dorongan untuk mencapai suatu tujuan.

Kerangka Pemikiran

Seorang pemimpin tidak hanya memikirkan bagaimana untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi atau lembaga, tapi juga mampu untuk memberikan perhatian, kesejahteraan dan sebagainya demi terpenuhinya keinginan bawahan, sehingga secara bersama-sama bawahan tersebut mampu memberikan kontribusi yang sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh pimpinan.



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Pendekatan Penelitian

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Pengertian penelitian kualitatif menurut Nasution (1988:5) adalah penelitian yang pada hakekatnya mengamati orang pada lingkungan, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang sekitarnya. Selanjutnya Ali (1997 : 60) menyatakan bahwa penelitian kualitatif atau biasa disebut dengan metode kualitatif adalah metode yang berpangkal pada peristiwa sosial yang tidak bersifat eksakta.

Penentuan Informan

Adapun subjek penelitian atau informan dalam penelitian ini adalah Kepala Seksi dan Staf pegawai sebanyak 9 orang sebagai informan kunci.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan oleh penulis adalah :

1. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan alat pedoman wawancara dilakukan dengan mewawancarai subjek penelitian atau informan (F. & F. Zamzam, 2018).
2. Observasi. Adapun manfaat observasi menurut Patton dalam Sugiono (2005:67) adalah agar peneliti dapat memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial, peneliti dapat memperoleh pengalaman langsung, menemukan hal-hal yang diluar persepsi informan, memperoleh kesan-kesan pribadi dan merasakan situasi sosial yang diteliti.
3. Dokumentasi. Hal ini dilakukan agar data yang diperoleh menjadi lebih lengkap. Dokumentasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Arikunto (1996:234) adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda, dan sebagainya. Dokumentasi dalam penelitian ini berupa buku-buku literatur, jurnal, dan foto copy peraturan perundang-undangan yang mendukung penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menyajikan kesamaan, perbedaan, keterkaitan, kategori, tema-tema pokok, konsep, ide dan analisis logika hasil awal, dan kelemahan atau gap dalam data (Keban, Hand Out, 1996). Analisis data dalam studi kasus dibangun bersama dalam proses

interaktif. Selanjutnya, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut : (1)Reduksi data, (2) Penyajian data, (3) Penarikan Kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi KKP

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui dalam merumuskan suatu strategi dengan mengajak para kasi untuk membuat suatu kegiatan yang dapat meningkatkan gairah kerja bawahan. Misalnya pembentukan tim yang disertai dengan arahan-arahan untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan.

Sebagai seorang pimpinan sebuah organisasi publik, setidaknya-tidaknya ada 3 (tiga) tanggung jawab seorang pimpinan dalam memotivasi bawahan. Ketiga tanggung jawab itu adalah :

a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa Kepala KPP melalui kepala seksi telah menyusun rumusan tugas masing-masing staf dan menginventarisasi pekerjaan masing-masing staf dalam bentuk uraian tugas, sehingga mereka dapat memahami tugas pokok dan fungsinya. Namun masih ada diantara mereka, walaupun sudah memiliki rumusan dan uraian tugas, ketika ditanya peneliti tidak dapat menyebutkan tugasnya. Hal ini menunjukkan aparat yang bersangkutan belum memahami tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai negeri sipil.

b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa Kepala KPP selalu berusaha untuk memenuhi fasilitas pekerjaan bawahannya, namun dengan ketersediaan anggaran yang masih terbatas, maka belum semuanya fasilitas kantor dapat

dipenuhi. Kondisi ini dipertegas dari hasil wawancara diketahui banyak keluhan dari staf mengenai kurangnya sarana dan prasarana seperti komputer yang sudah tidak dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan, mesin printer yang dipakai bersama untuk 10 orang pegawai, serta kondisi ruangan yang sempit.

c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi.

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa dorongan kerja pada para pegawai di lingkungan unit kerja masing-masing dengan memberikan ganjaran. Dalam kenyataannya para pimpinan pada umumnya mengetahui bahwa pemberian ganjaran dalam bentuk insentif kurang berfungsi sebagai motivasi untuk jangka waktu yang lama. Ganjaran yang efektif sebagai motivasi kerja harus memenuhi persyaratan, yaitu berharga bagi bawahan, jumlah yang memadai, waktu yang tepat, berbagai jenis yang disukai dan diberikan secara adil dan wajar. Berdasarkan hasil wawancara diketahui dalam aktivitas di lapangan Kepala KPP Palembang Ilir Barat selalu memberikan perhatian kepada bawahannya untuk bekerja giat dengan memberikan arahan-arahan. Namun arahan-arahan tersebut kurang berfungsi sebagai sarana motivasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di KPP Palembang Ilir Barat ada beberapa strategi yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama yaitu sebagai berikut :

1. Partisipasi.

Maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggungjawab atas tercapainya tujuan organisasi sehingga

moral dan gairah bekerjanya akan meningkat. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa Kepala KPP selalu melaksanakan rapat-rapat baik antar kasi dan dengan para staf.

Rapat tersebut dilaksanakan dalam rangka melaksanakan tugas-tugas besar maupun tugas-tugas rutin lainnya seperti rapat untuk kegiatan penyusunan bahan rapat koordinasi, rapat pencapaian Nilai Kinerja Organisasi dan sebagainya. Dalam rapat tersebut bawahan diberi kesempatan untuk mengajukan ide, pendapat dalam proses pengambilan keputusan.

2. Komunikasi.

Maksudnya adalah menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan cara ini maka motivasi bekerja bawahan akan meningkat. Semakin banyak seseorang mengetahui suatu persoalan maka semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap persoalan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa Kepala KPP selalu berikhtiar untuk memberikan informasi kepada bawahannya dan bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.

3. Pengakuan.

Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Upaya memberikan pengakuan/pujian kepada bawahan dengan penjelasan bahwa dia patut menerima penghargaan, karena prestasinya dan jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian ini harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan itu semakin besar. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa Kepala KPP

selalu memberikan pengakuan dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Hal ini terlihat pada setiap kesempatan rapat staf, rapat bulanan dan pada apel pagi dimana beliau tidak bosan-bosannya menghimbau agar para pegawai rajin bekerja dan mematuhi jam kerja.

4. Pendelegasian Wewenang.

Maksudnya adalah mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan dan kreativitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugastugas atasan. Untuk ini atasan harus meyakinkan bawahan bahwa dia mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik. Manajemen sumber daya manusia di lingkungan suatu organisasi sangat mengutamakan prinsip pembagian pekerjaan, dengan sistem desentralisasi. Di pihak lain manusia yang menjadi pemimpin pada umumnya menyenangi sistem sentralisasi dengan kekuasaan ada pada satu orang.

Dilihat dari sudut orang yang dipimpin dengan jumlahnya yang lebih banyak, cenderung menyenangi sistem desentralisasi, meskipun terlihat kecenderungan jika mendapat peluang menjadi pemimpin akan menyenangi untuk berperilaku dengan sistem sentralisasi. Kondisi ini, merupakan tantangan bagi manajemen sumber daya manusia. Mengantisipasi tantangan seperti itu seharusnya para pimpinan organisasi mensepakati bahwa pelimpahan wewenang atau kekuasaan merupakan kebutuhan untuk mewujudkan organisasi yang sukses. Untuk itu organisasi berkewajiban melengkapi para pegawainya dengan keterampilan dan kewenangan menetapkan keputusan, yang secara tradisional merupakan hak atau kewenangan para pimpinan. Keterampilan dan kewenangan untuk mengambil keputusan sesuai posisi atau jabatannya, maka setiap masalah dapat diselesaikan dengan tepat, tanpa birokrasi yang berlebih-

lebih.

Kondisi seperti ini sangat menguntungkan bagi organisasi karena merupakan bagian dari kecepatan memberikan respon dalam pelayanan kepada masyarakat. Hal yang terpenting adalah untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggungjawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Motivasi moral/gairah kerja seorang akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

5. Perhatian Timbal Balik.

Maksudnya memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan/harapan pimpinan kepada bawahan dan memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan yang diharapkan bawahan dari organisasi. Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa dalam setiap kesempatan baik rapat staf, rapat mingguan, atau bulanan bahkan dalam setiap kesempatan Kepala KPP selalu mengemukakan tujuan dari organisasi Kepala KPP yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat dan selanjutnya Kepala KPP selalu berusaha memahami kebutuhan yang diharapkan bawahan. Artinya bawahan harus bekerja untuk kemajuan organisasi Kepala KPP selanjutnya sebagai imbalannya bawahan mendapatkan kompensasi dari hasil kerjanya. Dengan kata lain jangan mengharapakan imbalan kalau tidak bekerja.

2. Hasil Analisis SWOT

Sebagaimana penulis kemukakan pada bab sebelumnya bahwa dalam pembahasan hasil penelitian dan sesuai dengan tujuan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan teori SWOT Analisis, yaitu Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang) dan threats (Ancaman).

Tabel 4.1.
Internal Factor Analysis Summary (Ifas)

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor
Strength (S)			
1. Jumlah sumber daya manusia	0,15	4	0,60
2. Sistem penggajian atau remunerasi yang lebih baik	0,15	4	0,60
3. Latar belakang pendidikan, keahlian dan keterampilan pegawai yang handal	0,15	4	0,60
4. Penyelenggaraan In house Training untuk kasus –kasus tertentu	0,15	4	0,60
Sub Total	0,60		2,40
Weaknesses (W)			
1. Banyak pegawai, tapi ruangan kantor sempit	0,10	2	0,20
2. Sarana dan prasarana yg masih kurang	0,05	2	0,10
3. Komputer yang lama, lambat, tidak selalu diperbaruhi	0,05	2	0,10
4. Kinerja yang kurang maksimal karena rata-rata jauh dari keluarga (tidak homebase)	0,05	2	0,10
Sub Total	0,25		0,50
Total	0,85		2,90

Dari hasil analisis dari tabel di atas (IFAS) faktor kekuatan (S) mempunyai nilai kekuatan 2,40, sedangkan kelemahan (W) mempunyai nilai 0,50, hal ini berarti bahwa dalam rangka upaya peningkatan motivasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat masih mempunyai kekuatan lebih baik daripada kelemahan yang ada. Seperti halnya pada IFAS, maka pada faktor-faktor strategis eksternal (EFAS) juga dilakukan identifikasi yang hasilnya pada tabel berikut:

Tabel 4.2.
Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Skor
Opportunities (O)			
1. Peluang dalam pengembangan karir ; promosi dll	0,15	4	0,60

2. Bersaing untuk mendapatkan penilaian S,A,B,C	0,10	3	0,30
3. Peluang untuk melanjutkan pendidikan (banyak beasiswa dll)	0,15	4	0,60
4. Peluang bekerja sebaik-baiknya untuk kembali ke homebase	0,10	3	0,30
Sub Total	0,50		1,80
Treaths (T)			
1. Wajib pajak yang tidak kooperatif	0,25	2	0,50
2. Berita negatif terhadap pajak	0,10	1	0,10
3. Wilayah kerja yang luas, sehingga sulit untuk dilakukan pengawasan untuk mencapai target penerimaan	0,10	1	0,10
4. Sering berinteraksi dengan wp sehingga memungkinkan tindak pidana suap	0,10	1	0,10
Sub Total	0,55		0,80
Total	1,05		2,60

Analisis tabel di atas (EFAS) menunjukkan bahwa untuk faktor peluang (O) nilai skornya 1,80, sedangkan faktor-faktor ancaman (T) 0,80. Ini berarti bahwa dalam rangka upaya peningkatan pendapatan keluarga masih ada peluang, mengingat ancaman nilainya lebih kecil dari peluang.

KESIMPULAN

1. Kesimpulan

- 1). Strategi yang digunakan untuk peningkatan motivasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat dengan menggunakan strategi SO yaitu Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan cara pemanfaatan tenaga pegawai yang terlatih dan berlatarbelakang pendidikan dibidang perpajakan dengan adanya pelatihan terus menerus guna meningkatkan keterampilan dan keahlian perpajakan.
- 2). Faktor internal dalam pelaksanaan peningkatan kinerja pegawai dalam

Kantor Pelayanan Pajak Pratama yaitu
a) kekuatan yang terdiri dari (a). Jumlah sumber daya manusia; (b). Sistem penggajian/ remunerasi yang lebih baik; (3). Latar belakang pendidikan, keahlian dan keterampilan pegawai yang handal; (4). Penyelenggaraan In house Training untuk kasus-kasus tertentu. b) kelemahan yang terdiri dari : (a). Banyak pegawai, tapi ruangan kantor sempit; (b). Sarana dan prasarana yg masih kurang; (c). Komputer yang lama, lambat, tidak selalu diperbaruhi; (d). Kinerja yang kurang maksimal karena rata-rata jauh dari keluarga (tidak homebase).

3. Dan Faktor eksternal yaitu (a) peluang yang terdiri dari . Peluang dalam pengembangan karir ; promosi dll; (b). Bersaing untuk mendapatkan penilaian S,A,B,C; (c).Peluang untuk melanjutkan pendidikan (banyak beasiswa dll); (d).Peluang bekerja sebaik-baiknya untuk kembali ke homebase. b) ancaman yang terdiri dari: (a). Wajib pajak yang tidak kooperatif; (b). Berita negatif terhadap pajak; (c). Wilayah kerja yang luas

2. Saran-saran

- 1). Meningkatkan kualitas SDM dan meningkatkan perangkat lunak guna menunjang kepentingan dan kebutuhan kantor agar semua pekerjaan dapat berjalan lancar.
- 2). Melakukan strategi bertahan terhadap kondisi yang ada, baik kualitas Sumber daya maupun pegawai guna menciptakan suasana kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Faried, 1997, *Metodologi Penelitian Sosial dalam Bidang Ilmu Administrasi Dan Pemerintahan* Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Arman. Syamsuni. 2002. *Catatan-Catatan Bahan Kuliah Teori Organisasi*. Pontianak. Program Magister Ilmu Sosial Universitas Tanjungpura.
- Bennis, Warren dan Burt Nanus, Alih bahasa Victor Purba, 1990. *Kepemimpinan Strategi dalam Mengemban Tanggung jawab*. Jakarta. Erlangga,
- Keban, Yeremias. T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta. Gava Media.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka utama, Jakarta.
- Supriatna, Tjahya, 1999. *Legitimasi Pemerintahan dalam konteks Administrasi Publik Memasuki Era Indonesia Baru*. Bandung. Maulana.
- Zamzam, F. (2014). *Good Governance Sekretariat DPRD*. Yogyakarta: Deepublish.
- Zamzam, F. & F. (2018). *Aplikasi Metodologi Penelitian*. Deepublish.