

Implementasi Remunerasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong

Nurul Fadhilah¹, Amiruddin², Wisang Candra Bintari³

Program Studi Administrasi, FISIP, Universitas Muhammadiyah Sorong, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk : 1) Mengetahui implementasi remunerasi untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong. 2) Mengetahui kesiapan pegawai pajak dalam upaya implementasi remunerasi di KPP Pratama Kota Sorong. 3) Mengetahui kendala apa saja yang dihadapi dalam upaya implementasi remunerasi di KPP Pratama Kota Sorong. Metode penelitian ini adalah survey yaitu dengan mengadakan tinjauan langsung ke lokasi penelitian. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Sorong yang mencapai 79 orang. Sedangkan sampel Peneliti mengambil kepala Subbagian Umum sebagai salah satu responden dan diikuti dengan pegawai yang menjabat sebagai Account Representative yaitu sebanyak 5 orang serta beberapa WP (Wajib Pajak) sebagai pihak yang menerima pelayanan. Teknik pengambilan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Remunerasi merupakan salah satu tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri atas kinerja yang telah dilaksanakan. 2) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sorong menerapkan sistem remunerasi yang lebih baik, dalam arti lebih transparan, lebih kompetitif dan mampu meningkatkan kesejahteraan para pegawainya. 4) Masih terdapat kendala yang dihadapi para pegawai dalam upaya implementasi remunerasi di lingkungan KPP Pratama Kota Sorong.

Kata Kunci : Remunerasi, Kinerja Pegawai, Pelayanan Pajak

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia (SDM). Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperbarui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Pemberian imbalan harus di tata ulang menjadi suatu konsep remunerasi yang berdasarkan kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu adanya suatu perubahan dalam pemberian remunerasi yang hanya berdasarkan jabatan dan pendidikannya saja, tanpa mempertimbangkan kinerja yang telah dilakukan pegawai untuk organisasi. Seperti yang diungkapkan Mulyadi (2001), "Sistem

remunerasi atau sistem penggajian merupakan sistem pembayaran dan imbalan atas jasa yang diserahkan kepada pegawai”. Adapun pembayarannya dilakukan secara bulanan, tidak tergantung dari jumlah jam atau hari kerja atau jumlah produk yang dihasilkan.

Pada implementasi remunerasi ini, pemerintah menjamin adanya tingkat kesejahteraan yang tinggi serta upaya pemeliharaan bagi para pegawai, sehingga pegawai merasa tercukupi dan dapat fokus memberikan kontribusi kinerja yang optimal bagi organisasi. Selain itu, kesesuaian remunerasi atau balas jasa ini akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai. Hal ini akan berdampak pada prestasi kerja pegawai yang dapat tercipta jika kinerja pegawai tersebut dapat meningkat. Seperti halnya yang diungkapkan beberapa karyawan.

Matrhen Syama dkk (2017) dari hasil penelitiannya menjelaskan bahwa Faktor-faktor motivasi dalam kinerja pegawai yang terdiri dari Insentif, Hubungan Antar Pribadi, Kondisi Kerja dan Sarana Prasarana secara simultan (bersama-sama) maupun secara parsial (sendiri-sendiri) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat (BKD) Kota Sorong.

Dibeberapa instansi, remunerasi dapat meningkatkan kinerja para pegawai dan berimplikasi pada masyarakat. Contohnya remunerasi yang dilakukan di Komisi Pemberantasan Korupsi dan Kementerian Keuangan. Selain itu, permasalahan yang disinyalir menjadi faktor utama rendahnya etos kerja pegawai adalah kurang disiplinnya pegawai. Hal ini tercermin pada jam kedatangan (absensi) pegawai yang rata-rata sering terlambat masuk kantor.

Remunerasi diharapkan mampu memberikan motivasi dan dorongan bagi pegawai untuk lebih profesional dan meningkatkan kinerjanya. Seperti halnya, pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong sebagai salah satu instansi pemerintah di bawah Direktorat Jenderal Pajak Wilayah Papua Barat ini telah menerapkan remunerasi pada pegawainya sebagai bentuk pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Dirjen Pajak. Remunerasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong ini diterapkan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang “Pedoman Penetapan Remunerasi, yaitu berupa gaji, honorarium, tunjangan, bonus, insentif, pesangon dan pensiun”. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja maupun profesionalitas pegawai di KPP Pratama Kota Sorong. Namun pada kenyataannya, menurut hasil wawancara dengan salah satu pegawai di KPP Pratama Kota Sorong, mengungkapkan bahwa masih banyak keluhan-keluhan atau pengaduan dari masyarakat terkait pelayanan yang lambat dan berbelit-belit dilakukan oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak

Pratama Kota Sorong. Rantai prosedur yang seharusnya ringkas dan cepat menjadi lama dan berlarut-larut, sehingga masyarakat, dalam hal ini adalah Wajib Pajak (WP) merasa sangat dirugikan secara financial.

Penelitian ini bertujuan untuk : 1) Mengetahui implementasi remunerasi untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong. 2) Mengetahui kesiapan pegawai pajak dalam upaya implementasi remunerasi di KPP Pratama Kota Sorong. 3) Mengetahi kendala apa saja yang dihadapi dalam upaya implementasi remunerasi di KPP Pratama Kota Sorong.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah survey yaitu dengan mengadakan tinjauan langsung ke lokasi penelitian. Untuk memperoleh data-data serta informasi yang berkaitan dengan penelitian maka harus ditentukan sumber-sumber data yang digunakan dalam penelitian. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Sorong yang mencapai 79 orang. Sedangkan sampel Peneliti mengambil kepala Subbagian Umum sebagai salah satu responden dan diikuti dengan pegawai yang menjabat sebagai Account Representative yaitu sebanyak 5 orang serta beberapa WP (Wajib Pajak) sebagai pihak yang menerima pelayanan. Teknik pengambilan data observasi,wawancara dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Remunerasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong

Kantor pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong sebagai salah satu instansi pemerintah di bawah Direktorat Jenderal Pajak Wilayah Papua Barat ini telah menerapkan remunerasi pada pegawainya sebagai bentuk pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Dirjen Pajak. Remunerasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong ini diterapkan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi, yaitu berupa gaji, honorarium, tunjangan,bonus, insentif, pesangon dan pensiun. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja maupun profesionalitas pegawai di KPP Pratama Kota Sorong.

Implementasi Remunerasi yang dilakukan oleh KPP Pratama sudah berjalan dengan cukup baik, walaupun masih belum optimal. Hal ini dapat disimpulkan dari hasil penelitian yang dilakukan penulis yang bisa dilihat dari dimensi yang telah disebutkan sebelumnya, yaitu dari Kondisi Lingkungan, dimana indikatornya adalah Lingkungan sosio cultural yang menyangkut kenyamanan dimana para pegawai sudah merasa cukup nyaman dengan suasana dan lingkungan kerjanya dan Keterlibatan dari Pegawai yang cukup aktif dalam program implementasi remunerasi di lingkungan KPP Pratama Kota Sorong. Kedua, dari Hubungan Antar Organisasi dimana Indikatornya adalah cukup besarnya dukungan dari instansi-instansi lain dalam menyukseskan program remunerasi yang diikuti dengan koordinasi dan kerjasama yang baik pula antarinstansi terkait. Ketiga, Sumber Daya Organisasi untuk Implementasi Program, dimana indikatornya adalah tersedianya Sumber Daya Manusia yang handal dan berkualitas serta Sumber Daya non-Manusia yang cukup memadai di KPP Pratama Kota Sorong. Dan keempat, Karakteristik dan Kemampuan Agen Pelaksana, dimana indikatornya adalah adanya struktur birokrasi yang mengikuti norma-norma, aturan dan ketentuan yang berlaku di KPP Pratama Kota Sorong sehingga pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi berjalan dengan baik.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Umum di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong, Bapak Wellem Lorens Renuw pada hari Kamis tanggal 3 Desember 2015 menyatakan bahwa, “Implementasi Remunerasi yang dilakukan di lingkungan Kementerian Keuangan khususnya di KPP Pratama Kota Sorong ini adalah suatu upaya perubahan dan pembaharuan untuk menghapus kesan buruk terhadap instansi ini. Karena setahu saya berdasarkan beberapa pengaduan yang pernah ada, masyarakat seringkali beranggapan bahwa kualitas pelayanan di KPP Pratama Kota Sorong masih buruk, seperti lambat, berbelit-belit, ataupun arogan. Saya juga sering sekali mendengar pendapat masyarakat yang menyatakan bahwa pegawai pajak sarat dengan perilaku KKN, mungkin pemikiran ini muncul karena ada beberapa oknum pegawai pajak yang tertangkap melakukan tindak pidana korupsi, contohnya saja kasus Gayus Tambunan, padahal hal tersebut tidak bisa dijadikan landasan bahwa semua pegawai pajak itu korup. Oleh sebab itu, kami berusaha seoptimal mungkin untuk mengimplementasikan program remunerasi ini dengan baik agar dapat berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai yang ada di KPP Pratama, sehingga kesan buruk masyarakat dapat hilang seiring dengan perubahan yang akan kami lakukan, khususnya dalam peningkatan kinerja pegawai yang ada di instansi ini.

Sebagai langkah awal implementasi remunerasi di lingkungan KPP Pratama Kota Sorong ini diberlakukannya absensi sidik jari dimana pegawai pajak harus datang dan melakukan absen sebelum pukul 07.30 dan ketika waktu pulang kantor tiba, pegawai juga harus melakukan absen pada pukul 17.00. Jadi kehadiran pegawai dari segi absensi datang dan pulang itu lengkap. Pegawai yang terlambat ataupun pulang lebih awal dari waktu yang ditentukan tanpa alasan yang jelas akan diberikan potongan 5% ketika diberikan gaji. Yah, tapi tidak dapat dipungkiri bahwa walaupun pegawai yang datang dan pulang lengkap, terkadang pegawai masih tidak memiliki output kerja yang jelas, sehingga masih ditemukan pegawai yang melakukan aktivitas di luar tupoksinya setiap harinya pada saat jam kantor. Penilaian kinerja pegawai inilah yang masih terus kami benahi agar Sasaran Kerja pegawai (SKP) di KPP Pratama Kota Sorong dapat selalu tercapai dengan maksimal”.

Hasil wawancara berikutnya dengan salah satu pegawai KPP Pratama Kota Sorong, Jorvel Nitsae pada hari Senin tanggal 7 Desember 2015 terkait remunerasi yang mereka dapatkan, mengatakan bahwa, “Pegawai negeri sebenarnya tidak berbeda dengan pegawai swasta. Kinerja dan integritas mereka sangat bergantung pada banyak faktor, misalnya kepuasan kerja. Orang bisa saja bekerja dengan gaji yang semakin tinggi, namun kepuasan kerjanya tidak ada, misalnya karena kurangnya tantangan dalam pekerjaan). Idealnya, organisasi harus berupaya meminimalkan tingkat ketidakpuasan dan memaksimalkan tingkat kepuasan. Saya rasa inilah yang sedang dilakukan oleh Kementerian Keuangan dengan program reformasi birokrasinya.

Saya memahami bahwa penghasilan pegawai DJP berada jauh di atas rata-rata penghasilan kaum pekerja di Indonesia, bahkan dibandingkan dengan sector swasta sekalipun. Namun, menurut saya itu wajar, logikanya seperti ini, kami dipercayakan menangani 70% dari penerimaan Negara. 70% bukan angka yang sedikit, penerimaan ini adalah pondasi dari perkembangan pembangunan di Negara kita, jadi wajar jika kami diberi gaji dengan layak, karena dilihat dari beban kerja yang kami kerjakan. Tidak masuk akal membiarkan seorang aparat seperti kami mengaudit WP (Wajib Pajak) berlaba ratusan milyar, yah dimana kita tahu bahwa sebagian WP itu “nakal”, sementara kami pusing memikirkan biaya kontrak rumah yang belum dibayar atau biaya hidup yang semakin tinggi. Bila hal seperti itu terjadi, maka hal inilah yang terkadang dapat memicu pegawai untuk bertindak korup. Maka dari itu, kami diberikan gaji yang besar agar kami bisa fokus pada pekerjaan kami tanpa ada pemikiran-pemikiran lain yang dapat mengganggu integritas kami sebagai aparat pemungut pajak”.

Dengan adanya pemberian remunerasi yang cukup besar tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari pegawai yang ada di lingkungan KPP Pratama Kota Sorong. Berdasarkan hasil penelitian penulis, dimana penulis menggunakan beberapa indikator untuk mengetahui apakah kinerja pegawai di kantor pajak sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat. Indikator tersebut antara lain Kualitas pelayanan (*Quality of work*), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan sudah cukup memuaskan bagi wajib pajak. Kedua, komunikasi (*Communication*), yaitu kemampuan pegawai sudah cukup baik dalam berkomunikasi dengan para WP yang akan dilayani, sehingga jika ada yang kurang dimengerti oleh para WP, pegawai dapat dengan baik mengarahkan para WP. Ketiga, kecepatan (*Promptness*), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, dimana pegawai KPP Pratama dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Keempat, Kemampuan (*Capability*), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dimana pegawai pajak berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dan kelima, Inisiatif (*Intiative*), yaitu pegawai pajak mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.

Dari hasil wawancara dengan salah satu pegawai KPP Pratama Kota Sorong, Haryati Nurdin pada hari Senin tanggal 7 Desember 2015 mengatakan bahwa, “Kami bekerja keras dan semaksimal mungkin agar dapat mencapai target penerimaan pajak, karena itulah tugas utama kami sebagai aparat pemungut pajak. Tugas kami cukup berat untuk mencapai target yang ada, tidak dapat dipungkiri jika banyak tantangan yang kami hadapi, sehingga kami juga terkadang merasa stress dengan pekerjaan yang ada. Namun karena kami sadar bahwa Negara kita sangat membutuhkan sumber penerimaan dari pajak, maka kami tetap berusaha untuk dapat menyelesaikan pekerjaan kami. Tetapi, bukan hanya itu saja yang membuat kami bekerja keras. Ada alasan lain yang memang menjadikan kami tetap bekerja keras semaksimal mungkin dalam melakukan pekerjaan kami. Tidak dapat ditutupi bahwa kami sejujurnya juga mengharapkan bonus yang cukup besar jika kami berhasil mendekati atau bahkan mencapai target penerimaan pajak. Yah, setiap pegawai yang bekerja pada instansi dibawah naungan Kementerian Keuangan, terutama Kantor Pajak akan diberikan bonus yang cukup menggiurkan, besarnya bonus yang kami terima tergantung dari besarnya jumlah penerimaan pajak yang kami dapatkan dan grade pegawai, jadi jika jumlah penerimaan pajak besar maka besar pula bonus yang akan kami dapatkan.

Sudah menjadi rahasia umum, bahwa pegawai pajak seperti kami selalu diberikan bonus agar termotivasi dalam bekerja. Dan menurut saya, bonus-bonus itu memang terbukti menjadi motivasi terbesar kami dalam bekerja. Di zaman seperti sekarang ini, dimana kebutuhan hidup yang semakin tinggi dan dengan beban kerja yang kami tanggung, bonus-bonus di luar gaji seperti ini membuat kami bisa tetap bertahan dan berusaha melakukan yang terbaik untuk pekerjaan kami”.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa Remunerasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Kota Sorong. Kuatnya hubungan antara remunerasi dengan kinerja tersebut menunjukkan bahwa remunerasi, yang dalam hal ini berupa gaji, honorarium, tunjangan, insentif, bonus, pesangon dan pension ini merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Terlebih lagi hubungan yang ditimbulkan merupakan hubungan yang positif, dimana jika remunerasi meningkat, maka kinerja juga akan meningkat. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan penulis, diperoleh bahwa indikator bonus dan insentif yang diterima pegawai merupakan indikator tertinggi dalam meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Kota Sorong. Hal ini karena dengan adanya bonus dan insentif yang tinggi pegawai merasa dapat meningkatkan motivasi dan profesionalitas dalam bekerja sehingga produktivitas, kualitas layanan, responsibilitas, responsivitas dan akuntabilitas pegawai pun bisa meningkat dan lebih baik. Sejalan dengan itu, maka kinerja pegawai KPP Pratama Sorong dapat meningkat dan berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.

Sejauh Mana Kesiapan Pegawai Pajak dalam Upaya Implementasi Remunerasi di KPP Pratama Kota Sorong

Dengan jumlah pegawai yang ada, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong harus berusaha memaksimal kerja pegawainya untuk dapat memperoleh kinerja yang diharapkan sehingga peran Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong terhadap pembangunan Negara terlihat nyata, hal ini tidak lepas dari peran pemberian kompensasi untuk memberikan dorongan karyawannya agar bekerja maksimal. Penilaian kepada Direktorat Jendral Pajak secara umum dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong, secara khusus inilah yang menjadikan karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong harus lebih meningkatkan kinerjanya untuk bekerja sesuai dengan petunjuk pelaksanaan teknis Direktorat Jendral Pajak. Hal inilah diperlukan upaya untuk dapat membangkitkan semangat kerja pegawainya sehingga akan dapat

diperoleh kinerja yang maksimal sebagaimana yang diharapkan Direktorat Jendral Pajak dan pemerintah sehingga akan memberikan dampak positif dari penilaian publik yang terkesan belum sesuai dengan yang diharapkan.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Umum di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong, Bapak Wellem Lorens Renuw pada hari Kamis tanggal 3 Desember 2015 menyatakan bahwa, “Tanggapan pegawai di lingkungan KPP Pratama Kota Sorong terhadap upaya implementasi remunerasi cenderung baik. Remunerasi yang diterima pegawai terbukti dapat memberikan motivasi kepada pegawai di KPP Pratama Kota Sorong. Hal ini menunjukkan bahwa program perbaikan remunerasi dalam reformasi birokrasi dapat menciptakan kesiapan organisasi dan sumber daya manusianya untuk meningkatkan kinerja. Tapi, untuk melihat sejauh mana kesiapan pegawai di Kantor Pajak dalam upaya Implementasi remunerasi ini, indikator utamanya adalah feedback (umpan balik) dari pegawai itu sendiri. Jika feedback yang diberikan positif maka pegawai memang sudah siap dalam menerima program reformasi birokrasi tersebut, namun jika sebaliknya maka dapat dikatakan bahwa pegawai memang belum siap.”

Feedback (umpan balik) dari pegawai salah satunya dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang diberikan pegawai. Berdasarkan hasil penelitian penulis, dimana penulis menggunakan beberapa indikator untuk mengetahui bagaimana kualitas pelayanan para pegawai. Indikator itu antara lain *Tangibles* (Nyata, Berwujud), dimana indikator ini dapat terlihat dari sudah tersedianya sarana fisik kantor yang cukup lengkap, kuantitas dari sarana fisik kantor yang tersedia sudah cukup memadai dan tersedianya sarana kantor yang mengikuti perkembangan jaman (modern). Kedua, *Reliability* (keandalan), dimana indikator ini terlihat dari pelaksanaan visi/misi yang sudah cukup akurat namun belum optimal. Ketiga, *Responsiveness* (Cepat Tanggap), dimana indikator ini terlihat dari para pegawai yang cukup sigap dan dalam melayani WP, cepat dalam menanggapi permintaan ataupun pertanyaan yang diberikan WP, namun belum begitu proaktif dalam melayani para WP. Keempat, *Assurance* (Jaminan), dimana para pegawai yang memberikan pelayanan berkompeten dan handal dibidangnya, dalam memberikan pelayanan para pegawai memiliki sopan santun, pelayanan yang diberikan bisa dipercaya, amanah dan jujur, serta adanya jaminan bahwa pelayanan bebas dari pungutan. Kelima, *Empathy* (Empati), dimana indikator ini dapat terlihat dari kepedulian pegawai terhadap para WP, para pegawai cukup mudah untuk ditemui atau dihubungi ketika para WP sedang membutuhkan, kemudian bahasa yang digunakan dalam melayani WP mudah dipahami oleh para WP, namun

para pegawai masih kurang berusaha untuk mengetahui para WP yang dilayaninya dan kebutuhan dari para WP.

Walaupun dari penelitian diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai sudah cukup baik, tapi Dari hasil wawancara penulis dengan salah satu informan, didapat suatu pernyataan yang berbeda, informan tersebut menyatakan bahwa” Pelaksanaan remunerasi diberikan berdasarkan kinerja para pegawai tetapi masih banyak pegawai yang duduk-duduk santai di luar jam istirahat. Begitu juga pada saat pemeriksaan berkas-berkas wajib pajak, masih ada juga pegawai yang kurang teliti dan cermat dalam menetapkan jumlah pajak yang harus dibayar wajib pajak, sehingga timbulnya ketidaksesuaian dengan aturan yang berlaku. Kesalahan dalam perhitungan jumlah biaya pajak ini sangat merugikan Wajib Pajak dari segi finansial.”

Jadi, jika dilihat dari seluruh penelitian yang telah penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa tidak semua pegawai pajak bisa dikatakan siap dalam menerima upaya implementasi remunerasi dalam rangka perubahan dan pembaharuan ini, para pegawai yang siap dapat dilihat dari kualitas pelayanannya yang cukup baik, sedangkan pegawai yang belum siap dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang kurang baik yang ditandai dengan kurangnya profesionalitas mereka dalam bekerja. Pegawai yang memberikan kualitas pelayan yang baik pun belum dapat dikatakan bahwa mereka 100% siap, bila kesiapan pegawai dapat dipresentasikan maka presentase kesiapan pegawai masih 70%.

Kendala Yang Dihadapi Dalam Upaya Implementasi Remunerasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong

Remunerasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan kebijakan pemberian remunerasi yang tepat dan adil, maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Tapi untuk dapat melaksanakan upaya perubahan dan pembaharuan ini, pegawai juga menghadapi rintangan dan tantangan selama pelaksanaannya.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Umum Kantor Pajak Pratama Kota Sorong, Bapak Wellem Lorens Renuw pada hari Kamis tanggal 3 Desember 2015 menyatakan bahwa “Remunerasi dalam hal ini pemberian gaji, honorarium, tunjangan, insentif, bonus, pesangon dan pensiun ini merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Remunerasi diberikan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong. Hal ini karena adanya bonus dan insentif yang tinggi sehingga pegawai merasa dapat meningkatkan motivasi dan profesionalitas dalam bekerja

sehingga kualitas layanan dan kinerja pegawai dapat meningkat. Sejalan dengan itu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong dapat mencapai tujuan organisasi. Namun dalam upaya implementasi remunerasi di KPP Pratama Kota Sorong ini tidak selalu berjalan sesuai dengan apa yang kami harapkan, kami juga menemui masalah-masalah dalam mengimplementasikan program reformasi birokrasi ini. Adapun kendala yang dihadapi Pegawai Pajak dalam upaya implementasi remunerasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong adalah sebagai berikut : 1) Rendahnya/belum optimalnya dalam peningkatan etos kerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong. 2) Ketaatan pada peraturan yang ada belum optimal pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong. 3) Pendidikan dan Pelatihan para karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong belum optimal dalam menunjang kompetitif. 4) Kurangnya kesempatan pendidikan dan pelatihan para karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama, sehingga produktivitas kerja belum memenuhi sasaran. 5) Kinerja para pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Sorong belum optimal”

Saya berharap bahwa kendala-kendala yang ada tersebut dapat segera diminimalisir sehingga upaya untuk melakukan reformasi birokrasi dengan upaya implementasi remunerasi ini bisa dapat terealisasi dengan baik dan optimal sehingga kinerja pegawai yang ada di Kantor Pajak ini dapat terus meningkat”.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya maka kesimpulan yang penulis ambil adalah sebagai berikut : 1) Remunerasi merupakan salah satu tunjangan yang diberikan kepada Pegawai Negeri atas kinerja yang telah dilaksanakan. Remunerasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Kota Sorong. Kuatnya hubungan antara remunerasi dengan kinerja tersebut menunjukkan bahwa remunerasi, yang dalam hal ini berupa gaji, honorarium, tunjangan, insentif, bonus, pesangon dan pension ini merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. 2) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sorong menerapkan sistem remunerasi yang lebih baik, dalam arti lebih transparan, lebih kompetitif dan mampu meningkatkan kesejahteraan para pegawainya. Hal tersebut dilakukan seiring dengan pelaksanaan reformasi birokrasi di KPP Pratama Kota Sorong. 3) Tidak semua pegawai pajak bisa dikatakan siap dalam menerima upaya implementasi remunerasi dalam rangka perubahan dan pembaharuan ini, para pegawai yang siap dapat dilihat dari kualitas

pelayanannya yang cukup baik, sedangkan pegawai yang belum siap dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang kurang baik yang ditandai dengan kurangnya profesionalitas mereka dalam bekerja. Pegawai yang memberikan kualitas pelayan yang baik pun belum dapat dikatakan bahwa mereka 100% siap, bila kesiapan pegawai dapat dipresentasikan maka presentase kesiapan pegawai masih 70%. 4) Masih terdapat kendala yang dihadapi para pegawai dalam upaya implementasi remunerasi di lingkungan KPP Pratama Kota Sorong.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. 2001. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Edisi Kedua, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, cetakan kedua belas, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad. 2003. *Perilaku Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Foster, S dan Seeker J. 2001. *Perilaku Organisasi, jilid I Edisi Pertama Terjemahan Erly Suandy*, Salemba Empat, Jakarta.
- Hadi, Sutrisno. 1986. *Metodologi Research*, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Harbani. 2006. *Teori Administrasi Publik*, CV Alfabeta, Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu AA. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. 2004. *Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia, Salemba Empat, Jakarta.
- McMilan, J.H., & Schumacher, S. 2003. *Research in education: A conceptual introduction* (5th ed.), New York: Longman.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Prasojo, Eko. 2006. *Reformasi Birokrasi di Indonesia : Beberapa Catatan Kritis. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Volume 14, Nomor 1 Januari.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat untuk Menilai kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rizky, Achmad S. 2001. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Karyawan*, Cetakan Pertama, Murai Kencana, Jakarta.
- Syama, M., Amiruddin, A., & Purnomo, A. (2019). FAKTOR MOTIVASI DALAM KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA SORONG. *Jurnal Faksi: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 2(2), 12-20.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-1, CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*, Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.
- Subarsono, AG. 2005. *Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi)*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Suratno dan Lincoln Arsyad. 1988. *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.

Surya, Muhammad. 2005. *Membangun Profesionalisme Guru, Makalah Seminar Pendidikan*, 6 Mei 2005, Jakarta.

Zauhar, Soesilo. 2002. *Reformasi Administrasi Konsep, Dimensi dan Strategi*. PT Bumi Aksara, Jakarta.

Zeithaml, Valerie A, A. Parasuraman and Leonard L. Berry. 1990. *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perception and Expectations*, USA: The Press.

Peraturan Tertulis :

Kepmenkeu No. 289/KMK.01/2007 tentang Peringkat Jabatan di Lingkungan Departemen Keuangan

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 55/PMK.01/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Undang-Undang No.43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang No.8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.