

STRATEGI PENGEMBANGAN PRESTASI KERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA MANADO

DEVELOPMENT STRATEGY OF WORK ACHIEVEMENT OF MANADO PRATAMA TAX SERVICE OFFICES

Oleh:

Novita A. Rumengan¹
Victor P.K Lengkong²
Rita N Taroreh³

¹²³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

¹novitarumengan@yahoo.com

²vpk.lengkong@gmail.com

³rita.taroreh@yahoo.com

Abstrak: Strategi pengembangan Prestasi Kerja pegawai merupakan suatu usaha yang penting dalam instansi, karena dengan penggunaan strategi pengembangan yang tepat suatu instansi dapat maju dan berkembang. Pengembangan kualitas sumber daya manusia pegawai negeri sipil memiliki tujuan yang fundamental yaitu mewujudkan pegawai negeri yang berkualitas, loyal terhadap pekerjaan, akuntabel, transparan, kredibel dan responsif terhadap pelayanan terhadap pelayanan administrasi publik. Dalam setiap instansi pemerintah perlunya pengembangan salah satunya dalam pengembangan Sumber daya Manusia, maka dalam instansi pemerintahan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado memiliki strategi pengembangan prestasi pegawainya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi apa saja yang digunakan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado dalam meningkatkan prestasi kerja pegawainya. Penelitian bersifat kualitatif, dimana dalam pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dengan informan penelitian. Informan yang digunakan berjumlah 4 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pengembangan prestasi kerja, KPP memiliki strategi yaitu pengembangan dengan internal dan eksternal kantor meliputi DIKLAT, BIMTEK *Outbound*, dll. Saran yang dapat diberikan yaitu tentang pelatihan yang diberikan harus dilakukan secara terus menerus karena pelatihan merupakan salah satu faktor yang mendukung adanya peningkatan pengetahuan pegawai tentang tugas dan tanggung jawab pegawai dan pengembangan internal kantor.

Kata Kunci: pengembangan prestasi kerja

Abstract: The development strategy of Work Achievement is an important business in the institution, because by using the right development strategy an institution can progress and develop. The development of the quality of human resources for civil servants has a fundamental goal, namely to realize quality civil servants, be loyal to workers, accountable, transparent, credible and responsive to services to public administration services. In every government, the government needs to develop one of them in the development of human resources, so in government institutions the Pratama Tax Office Manado has a strategy to develop the achievement of its employees. The purpose of this study is to learn what strategies are used by Pratama Tax Office Manado to improve employee performance. Qualitative research, in which data collection uses interview techniques with research informants. The informant used to free 4 people. The results of the study show that in developing work performance, KPP has a strategy that is development with external and external offices DIKLAT, BIMTEK *Outbound*, etc. Suggestions that can be given, namely about the training provided must be carried out continuously because training is one of the factors that support an increase in employee knowledge about the duties and responsibilities of employees and internal office development.

Keywords: work performance development

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Reformasi terjadi setiap tahun, selalu membawa perubahan dan menuntut kita semua untuk sejalan dengan perubahan yang ada, dalam organisasi sangatlah penting untuk mengikuti setiap perkembangan yang

terjadi saat ini. Begitupun pada instansi pemerintah, perubahan itu sangat penting terutama dalam sumber daya manusianya, Menurut Gaol dan Jimmy (2014:44), Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat, mempunyai peran yang amat penting dalam rangka menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang Undang Dasar Tahun 1945. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado merupakan salah satu organisasi pemerintah yang mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan wajib pajak dalam bidang pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai, pajak penjualan atas barang mewah, pajak tidak langsung lainnya dalam wilayah wewenangnyanya berdasarkan perundang-undang yang berlaku. Dalam menyelenggarakan tugas pokok tersebut Kantor Pelayanan Pajak Pratama mempunyai fungsi yaitu perumusan kebijakan di bidang perpajakan, pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perpajakan, pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan dan pelaksanaan administrasi Dirjen Pajak. Untuk melaksanakan tugas tersebut Kantor Pelayanan Pajak Pratama di harapkan adanya pegawai yang mempunyai pengetahuan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dari banyaknya tugas dan tanggungjawab dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado sudah seharusnya KPP melakukan evaluasi dan pengembangan terhadap para pegawainya sehingga semakin berkualitasnya pegawai, membawa nilai yang baik untuk pelayanan terhadap masyarakat. Terlebih untuk pengembangan prestasi kerja dimana tugas dan tanggung jawab yang telah di lakukan harus mendapat evaluasi dan mendapatkan pelatihan sebagai ujian untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif dan efisien agar tujuan dar KPP dapat selesai dan tepat sasaran, begitu juga keuntungan untuk pegawai sendiri yaitu dapat berkesempatan menaikan jenjang karir mereka di KPP Pratama Manado.

Pengembangan kualitas sumber daya manusia pegawai negeri sipil memiliki tujuan yang fundamental yaitu mewujudkan pegawai negeri yang berkualitas, loyal terhadap pekerjaan, akuntabel, transparan, kredibel dan responsif terhadap pelayanan terhadap pelayanan administrasi publik. Organisasi yang selalu berkembang merupakan dambaan semua orang. Baik pemerintah maupun swasta mengharapkan organisasinya tumbuh dan berkembang dengan baik, sebab dunia terus berkembang. Dengan perkembangan tersebut diharapkan organisasi mampu bersaing dan berakselerasi dengan kemajuan zaman. Kenyataan menunjukkan bahwa organisasi yang tidak mampu berakselerasi dengan kemajuan zaman akan tertinggal untuk kemudian tenggelam tertelan zaman. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti ingin melakukan penelitian tentang pengembangan prestasi pegawai dengan mengambil judul “Strategi Pengembangan Prestasi Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado”.

Fokus Penelitian

Dari latar belakang penelitian ini difokuskan pada pengembangan prestasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado khususnya di Seksi Pelayanan. Secara khusus penelitian ini dirincikan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Kegiatan pengembangan prestasi kerja pegawai KPP Pratama Manado.
2. Syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk melaksanakan pengembangan pegawai.
3. Manfaat setelah dilakukan pengembangan pegawai.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah bagaimanakah Strategi Pengembangan Prestasi Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado Pada Seksi Pelayanan, serta mengkaji tentang Strategi Pengembangan Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Marwansyah (2015:3) adalah sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan

sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial. Menurut Dessler dan Gerry (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2016:2), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menggabungkan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan untuk mengatur tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.

Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal (Rangkuti dan freedy, 2013:14).

Dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Strategi juga dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen secara umum yang meliputi menjabarkan posisi perusahaan, membuat beberapa tarikan dan menempa setiap kegiatan dengan tepat. Strategi juga diartikan sebagai penciptaan timbal balik dalam kompetisi, mengombinasikan aktivitas, serta menciptakan kesesuaian antar aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Jadi kesimpulannya strategi adalah suatu alat sebagai perumusan cara-cara dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Pengembangan

Seela dan Richey (Sumarno, 2012) pengembangan berarti proses penerjemahkan atau menjabarkan spesifikasi rencana kedalam bentuk fisik. Pengembangan secara khusus berarti menghasilkan bahan-bahan fitur fisik. Pengembangan secara khusus berarti proses penghasilan bahan-bahan pembelajaran. Sedangkan menurut Tessmer dan Richey (Sumarno, 2012: 34) pengembangan memusatkan perhatiannya tidak hanya pada analisis kebutuhan, tetapi juga isu-isu luas tentang analisis awal akhir, seperti analisis kontekstual. Pengembangan bertujuan untuk menghasilkan produk berdasarkan temuan-temuan uji lapangan.

Pengembangan secara umum berarti pola pertumbuhan, perubahan secara perlahan (evolution) dan perubahan secara bertahap. Pada hakikatnya pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal serta pribadi mandiri (Wiriyokusumo, 2011:15).

Dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya untuk menciptakan mutu yang lebih baik.

Prestasi Kerja

Hasibuan dan Melayu (2016:94) mengatakan bahwa, prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Mangkunegara (2016) bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara umum prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Hasibuan dan Melayu (2016:94) mengatakan bahwa, prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Fahmi (2016:203) menyatakan, penilaian kerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar. Mangkunegara (2016:10) bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penilaian prestasi kerja bersifat umpan balik bagi karyawan itu sendiri. Prestasi kerja yang baik menunjukkan sumber daya yang kompeten, dan memiliki loyalitas kerja yang tinggi terhadap perusahaan. Penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi memerlukan tingkat ketelitian yang tinggi. Penilaian prestasi kerja ini juga akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi tersebut. Sunyoto (2015:199) menjelaskan penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sutrisno (2015:154), penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan dan pengembangan karir, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemberhentian karyawan atau pemecatan.

Berdasarkan teori tersebut dapat dinyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu.

Penelitian Terdahulu

Lengkong, Taroreh, Canon (2017), setiap organisasi mempunyai sasaran, baik untuk jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Sasaran-sasaran ini dirumuskan dalam bentuk visi, misi, dan tujuan yang kesemuanya dirancang untuk kepentingan kemajuan organisasi tersebut. Di dalam dunia kerja sendiri, prestasi kerja sangatlah di perhitungkan, hal ini di dasarkan dengan adanya penilaian kinerja yang berlaku di masing-masing kantor. Hingga dalam hal ini apabila prestasi kerja seorang pegawai/karyawan baik otomatis akan berpengaruh juga dalam kinerja. Tujuan dari penelitian ini Untuk mengetahui hubungan antara prestasi kerja pegawai, elastisitas kerja dan kepuasan kerja di dalam Kantor Dinas Provinsi Sulawesi Utara. Metode yang digunakan adalah analisis Chi-Square. Sampel yang digunakan sebanyak 23 pegawai dengan metode purposive sampling. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa prestasi kerja dan elastisitas kerja tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Prestasi kerja tidak memiliki hubungan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Elastisitas kerja tidak memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja.

Siska dan Suryalena (2017) Penelitian ini menggunakan 3 Variabel yaitu Prestasi Kerja, Loyalitas, dan Promosi Jabatan. Pada Variabel Prestasi Kerja memiliki 4 dimensi yaitu Keterampilan dan Kemampuan, Disiplin, Kepribadian, dan Tanggungjawab. Pada variabel Loyalitas memiliki 6 dimensi yaitu Taat pada peraturan, Tanggungjawab pada Perusahaan/Organisasi, Kemauan untuk bekerjasama, Rasa memiliki, Hubungan antar pribadi, dan kesukaan terhadap pekerjaan. Pada variabel Promosi Jabatan memiliki 3 Dimensi yaitu Pendidikan, Pengalaman, dan Inisiatif dan Kreatif. Objek dalam penelitian ini adalah Karyawan Bagian Sales Executive and Counter pada PT. Agung Automall Cabang Pekanbaru yang berjumlah 41 karyawan. analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Regresi Linier Sederhana, Regresi Linier Berganda, Uji Determinasi (R^2), Uji Signifikan Individu (uji t) dan Uji Signifikan (uji f). Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh Prestasi Kerja dan Loyalitas terhadap Promosi Jabatan. Semakin Baik Prestasi Kerja dan Loyalitas Karyawan maka semakin besar pula kemungkinan untuk dipromosikan kejabatan yang lebih tinggi. Hasil Data dari hasil kuisioner selanjutnya diolah dan diuji dengan statistik melalui bantuan program SPSS. Hasil perhitungan diketahui R Square sebesar 0,419. Artinya adalah bahwa sumbangan pengaruh variabel Prestasi Kerja, dan Loyalitas terhadap variabel Promosi Jabatan adalah 41,9%.

Meilany dan Suryalena (2018), penelitian ini dilakukan di PT. Andika Permata Sawit Lestari Pekanbaru, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pemberian motivasi dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan (studi pada PT. Andika Permata Sawit Lestari Pekanbaru). Pemberian motivasi dan disiplin bekerja sebagai variabel independen (X_1 , X_2) sedangkan prestasi karyawan sebagai variabel dependen (Y). Masalah dalam penelitian ini adalah keadaan jumlah karyawan di PT. Andika Permata Sawit Lestari Pekanbaru yang mengalami fluktuasi setiap tahun, terlihat dari jumlah karyawan dalam 5 tahun terakhir. Sampel penelitian ini sebanyak 49 responden. Data diperoleh dari hasil kuesioner dan selanjutnya diolah kemudian diuji dengan statistik melalui program SPSS. Dari hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa pemberian motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan (studi pada PT. Andika Permata Sawit Lestari Pekanbaru).

Karinda, Sepang, Mintarjo (2016), penelitian ini untuk mengkaji pelatihan dan pengembangan karyawan dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan Bank SulutGo Manado. Metode penelitian kualitatif. Tempat penelitian Bank SulutGo Manado Mei-Juni 2016. Sampel informan yang mengetahui permasalahan yang diteliti terdiri dari beberapa informan yang diinterview. Penelitian dilakukan keabsahan data, dan terakhir analisis data kualitatif. Hasil penelitian: perusahaan konsisten melakukan pelatihan karyawan dalam peningkatan kinerja pelayanan. Pelatihan bermanfaat agar karyawan bekerja lebih terampil, menguasai pekerjaan dan tugas yang diberikan serta menyelesaikan semua tugas dan pekerjaan. Manfaat bagi perusahaan agar pegawai terlatih dan bekerja dengan kualitas kerja yang tinggi serta kuantitas kerja yang besar. Karyawan terlatih bekerja dengan maksimal khususnya memberikan pelayanan berkualitas pada nasabah.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Rencana Penelitian

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan bagaimana strategi pengembangan prestasi kerja pegawai KPP Pratama Manado khususnya pada seksi pelayanan. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Sugiyono (2015:2), mengemukakan bahwa "Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu." Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sistematis artinya proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian berlokasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado yaitu Unit Kerja dari Direktorat Jendral Pajak yang melaksanakan pelayanan di bidang perpajakan kepada masyarakat di Manado. Lama waktu penelitian ini yaitu 4 bulan yakni bulan Mei-Agustus 2018, durasi ini sudah termasuk penyusunan literatur serta pemahaman umum terhadap objek penelitian, wawancara atau *interview* dan yang terakhir interpretasi data melalui analisis kualitatif.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam sebuah penelitian, sebab tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang akurat, sehingga tanpa mengetahui teknik pengumpulan data peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan(Sugiyono,2016:224).

Informan Penelitian

Informan penelitian merupakan orang atau pihak yang terkait dengan penelitian yang dapat memberikan informasi mengenai berbagai kondisi yang ada di lokasi penelitian sehingga dapat memberikan data yang akurat kepada peneliti. Informan dalam penelitian ini adalah perwakilan dari kepala seksi pelayanan yaitu berjumlah 4 orang pegawai pelayanan. Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang akan diteliti (Sugiyono, 2016: 219).

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu prosedur pencatatan untuk menggambarkan atau melukis keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta yang ada.

Sugiono (2012: 9) juga mengemukakan penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pelaksanaan Kegiatan Pengembangan Prestasi Kerja Pegawai KPP Pratama Manado pada Seksi Pelayanan

- Pelaksanaan pengembangan prestasi kerja di KPP Pratama Manado terdiri dari pelatihan internal dan pelatihan eksternal
- Pelatihan internal yaitu "*In house training*" dan "*On the Job Training*"
- Pembagian buku panduan pajak untuk pegawai
- Pelatihan eksternal yaitu BIMTEK (Bimbingan Teknis) dan DIKLAT (Pendidikan dan Pelatihan)
- Untuk pegawai yang akan mengikuti pelatihan, harus memenuhi syarat dan ditunjuk oleh kantor
- Kegiatan pengembangan dilakukan pada lingkungan kantor seperti program magang, rotasi jabatan
- In house training* masih dirasakan kurang karena pelatihan hanya diwakili satu orang saja dan pengetahuan dari pelatihan hanya dibagikan dari mulut ke mulut
- Setiap tahun pegawai dinilai dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai yang menjadi salah satu acuan pengukuran prestasi pegawai
- Penilaian prestasi kerja juga diukur dari aplikasi komputer yang pegawai gunakan dalam kegiatan kerja
- Pegawai diberi kesempatan melanjutkan pendidikan untuk jenjang karir pegawai tersebut

Syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk melaksanakan pengembangan pegawai

- Pegawai harus memiliki jenjang pendidikan D3, S1 atau memiliki jabatan kepala seksi atau kepala kantor
- Untuk mengikuti kegiatan pelatihan/diklat pegawai harus mendaftarkan diri
- Pegawai diberikan tes berupa lembar soal atau tes secara online yang dinilai oleh kantor pusat dan menjadi alat ukur pegawai untuk mengikuti pelatihan
- Setiap seksi hanya diutus 1 atau 2 orang
- Tidak semua pegawai bisa mengikuti diklat pengembangan prestasi kerja

Manfaat Setelah Pengembangan Prestasi Kerja

- Pegawai menjadi tau apa yang akan dikerjakan sehingga pelaksanaan tugas menjadi cepat dan mudah
- Mendapatkan pengetahuan yang baru tentang perpajakan dan mengenai tugas kerja pegawai
- Menurut pernyataan sebagian pegawai, tidak terlalu merasakan manfaat dari pelatihan karena rapat pembagian pengetahuan kepada pegawai di seksi pelayanan terkadang tidak dilaksanakan, melainkan hanya disampaikan mulut ke mulut
- Menurut sebagian pegawai, manfaat yang didapatkan dari pelatihan sudah bisa dapat dimengerti oleh pegawai walau hanya disampaikan oleh pegawai yang mengikuti pelatihan

Pembahasan

Pelaksanaan Kegiatan Pengembangan Prestasi Kerja Pegawai KPP Pratama Manado pada Seksi Pelayanan

Menurut hasil penelitian di KPP Pratama Manado pada pegawai di seksi pelayanan bahwa Strategi Pengembangan Prestasi Kerja Pegawai yang dilaksanakan di KPP Pratama Manado dibagi menjadi 2, yaitu Strategi Pengembangan Prestasi Kerja Pegawai Internal, yaitu kegiatan yang dilakukan dari dalam KPP Pratama Manado dan Strategi Pengembangan Prestasi Kerja Pegawai Eksternal, yaitu kegiatan yang dilakukan dari luar KPP Pratama Manado.

A. Strategi Pengembangan Prestasi Kerja Internal

1. *On the job training*

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya ditempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training* meliputi program magang, rotasi

pekerjaan, dan *understudy* atau *coaching* (praktek langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

2. *In house training*

In house training adalah pelatihan yang dilakukan didalam lingkungan kantor, pada umumnya pelatihan yang dilakukan berkaitan dengan hal peraturan baru dari kantor pusat untuk diterapkan disetiap KPP. Dalam *In house training* ada Pendidikan dan Pelatihan, dan outbound

3. Pembagian Buku Panduan kepada Pegawai di Seksi Pelayanan

Buku panduan pajak adalah buku pegangan untuk pegawai sebagai dokumen yang memberitahukan informasi-informasi mengenai perpajakan juga sebagai dasar pengembangan pelayanan perpajakan di masa depan.

B. Strategi Pengembangan Prestasi Kerja Eksternal

1. BIMTEK (Bimbingan Teknis) adalah suatu kegiatan pelatihan yang diadakan oleh Direktorat Jendral Pajak yang bertujuan untuk memberikan pelatihan berupa pembelajaran peraturan baru dan tuntunan untuk menyelesaikan masalah yang bersifat teknis yang nantinya akan dipraktikkan dalam lingkungan kantor.
2. DIKLAT (Pendidikan dan Pelatihan) adalah suatu proses penyelenggaraan belajar mengajar yang diadakan oleh Direktorat Jendral Pajak demi meningkatkan kualitas kerja pegawai di masing-masing bidang.
3. Melanjutkan Pendidikan. Kesempatan diberikan oleh pihak KPP Pratama Manado kepada pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan dalam rangka menuntut ilmu untuk meningkatkan pendidikan yang akan sekaligus membantu dalam peningkatan karier pegawai tersebut.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk melaksanakan pengembangan pegawai

Dari hasil penelitian bahwa untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh KPP Pratama Manado itu harus melalui seleksi. Dimana para pegawai harus melengkapi berkas-berkas administrasi dan setelah melengkapi berkas-berkas tersebut akan di seleksi berkas mana yang lolos di dalam berkas tersebut sudah termasuk seleksi atau tes akademik standart Kantor Pelayana Pajak.

Dimana setelah ditentukan siapa yang bisa mengikuti pelatihan tersebut, maka pegawai tersebut setelah mengikuti kegiatan pelatihan wajib memberikan informasi kepada pegawai KPP lain dalam konsep On the Job Training dan In House Training. Biasanya Pegawai yang bisa mengikuti Pelatihan/diklat/BIMTEK adalah pegawai-pegawai yang memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti D3, S1 dan S2, Kepala Seksi & Kepala kantor, untuk pegawai yang memiliki pendidikan tingkat Strata Menengah Atas (SMA) tidak bisa mengikuti pelatihan tersebut.

Jumlah pegawai yang dapat mengikuti pelatihan terebut hanya berkisar satu sampai dua orang, dikarenakan kebijakan dari KPP Pusat, untuk mengurangi biaya pelatihan agar anggaran pengeluaran tidak terlalu besar.

Manfaat Setelah Pengembangan Prestasi Kerja

Pada hasil wawancara menjelaskan bahwa manfaat dari pelatihan internal maupun eksternal dirasakan berpengaruh positif terhadap kualitas pegawai dimana saat melakukan tugas dan tanggung jawabnya pegawai dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik secara efektif dan efisien, memberikan pengetahuan lebih tentang perpajakan yang dari awalnya tidak mengerti setelah mengikuti pelatihan menjadi mengerti apa yang harus diselesaikan. Selain itu, rapat pembagian pengetahuan antara seksi juga meningkatkan keserasian antara pegawai karena bisa saling berkomunikasi dan berbagi ilmu. Namun, di seksi pelayanan rapat pembagian pengetahuan dari pegawai yang mengikuti pelatihan terkadang tidak dilaksanakan dan hanya disampaikan mulut ke mulut oleh pegawai yang berada di seksi pelayanan sehingga sebagian pegawai tidak mendapatkan informasi dari hasil pelatihan tersebut.

Buku Panduan pegawai juga bermanfaat untuk membantu pegawai untuk menjadikan buku panduan tersebut sebagai refrensi cepat untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam pekerjaan dengan mudah. Secara Keseluruhan, Pengembangan Prestasi Kerja di KPP Pratama Manado pada pegawai Seksi Pelayanan bermanfaat meningkatkan pengetahuan pegawai sehingga pegawai menjadi lebih produktif, pekerjaan lebih terarah, efektif dan efisien.

Penelitian ini sama hasilnya dengan penelitian Mega Karinda, Jantje Sepang, Christofel Mintarjo (2016) "Pelatihan bermanfaat agar karyawan bekerja lebih terampil, menguasai pekerjaan dan tugas yang diberikan serta menyelesaikan semua tugas dan pekerjaan."

PENUTUP**Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian ini adalah:

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan teknik observasi, wawancara, dokumentasi yang dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado tentang Strategi Pengembangan Prestasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado dapat diambil beberapa kesimpulan. Kesimpulan tersebut dipaparkan sebagai berikut:

1. Sesuai data yang diperoleh peneliti, strategi yang digunakan oleh kantor pelayanan pajak pratama manado dalam pengembangan prestasi kerja pegawai yaitu dengan strategi pengembangan dari dalam kantor sendiri yaitu *on the job training*, *in house training*. *On the job training* meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya ditempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training* meliputi program magang, rotasi pekerjaan, dan *understudy* atau *coaching* (praktek langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang terlatih). *In house training* sendiri adalah pelatihan yang dilakukan didalam lingkungan kantor berupa Pendidikan dan Pelatihan dan Outbon untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan tentang perpajakan dan membangun kerja sama tim, pengembangan diri melalui permainan yang edukatif.
2. Strategi yang dilakukan bukan hanya dari dalam kantor sendiri melainkan ada dari luar kantor yaitu BIMTEK (Bimbingan Teknis), DIKLAT (Pendidikan dan Pelatihan) dan Melanjutkan Pendidikan. BINTEK selenggarakan oleh Direktorat Jendral Pajak yang bertujuan memberikan pelatihan pembelajaran tentang peraturan baru dan tutunan untuk menyelesaikan masalah yang bersifat teknis yang nantinya akan dipraktekkan dalam lingkungan kantor. Untuk DIKLAT sendiri adalah suatu proses penyelenggaraan belajar mengajar yang diadakan oleh Direktorat Jenderal untuk meningkatkan kualitas pegawai di masing-masing bidang, yang nanti setiap pegawai yang mengikuti pelatihan DIKLAT dan BIMTEK ini dapat memberikan informasi kepada pegawai lain dalam bentuk *in the job training* dan *in house training*. Yang berikut adalah Melanjutkan Pendidikan, pegawai diberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan kembali baik melalui pendidikan lewat Direktorat Jenderal Pajak atau pun melalui Universitas lain yang dimana pendidikan tersebut bersangkutan dengan perpajakan dan ini salah satu tolak ukur untuk jenjang karir pegawai yang ingin mengikuti kenaikan jabatan.
3. Setelah melakukan kegiatan-kegiatan pengembangan tersebut pegawai mendapatkan penilaian prestasi kerja yaitu melalui DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai) dalam DP3 ini berisikan nilai pegawai secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, penilaian tersebut dinilai oleh masing-masing kepala seksi untuk dilaporkan kepada kepala kantor. DP3 merupakan rapor akhir yang nantinya akan diperhitungkan pegawai yang menenuhi hasil kerja dan memiliki nilai baik biasanya akan mendapatkan penghargaan sebagai pegawai berprestasi dan bisa mendapatkan promosi jabatan.
4. Pegawai yang mengikuti pengembangan prestasi kerja melalui BIMTEK dan DIKLAT harus mengikuti syarat yang ditetapkan oleh Dirjen Pajak yaitu pegawai harus mempunyai jenjang pendidikan paling rendah D3. Sementara pegawai yang hanya memiliki jenjang pendidikan SMA sederajat hanya bisa mengikuti pengembangan dari dalam kantor sendiri yaitu *on the job training* dan *in house training*, pegawai dengan pendidikan terakhir SMA mendapatkan pelatihan-pelatihan yang dari pegawai yang sudah terlatih dan mendapatkan pendidikan dari Dirjen Pajak dan mendapat pengarahan kerja dari kepala seksi dimana mereka ditempatkan. BIMTEK dan DIKLAT dapat diikuti pegawai dengan melakukan pengajuan pendaftaran terlebih dahulu apa bila pegawai tersebut memenuhi syarat untuk mengikuti kegiatan tersebut maka pegawai akan mendapatkan kesempatan mengikuti DIKLAT/BIMTEK.
5. Pegawai yang akan melanjutkan pendidikan diluar pendidikan Dirjen Pajak harus mengajukan permohonan kepada kepala kantor dengan syarat selama masa pendidikan pegawai tidak mengabaikan tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai di KPP Pratama Manado. Setelah selesai mengikuti pendidikan diluar program Dirjen Pajak pegawai tentunya dapat mengikuti promosi jabatan.
6. Dari hasil penelitian menunjukan manfaat dari strategi pengembangan prestasi kerja baik secara internal maupun eksternal berpengaruh positif terhadap kualitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugas kerja dan tanggung jawab sebagai pelayan masyarakat, memberikan pengetahuan lebih tentang perpajakan yang dari awal tidak mengerti setelah mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan tersebut menjadi mengerti, meskipun secara internal masih kurangnya pengembangan tersebut tapi semua pegawai dapat mengerti akan apa yang harus dikerjakan sesuai dengan tugas jabatan yang diberikan.

Dari keseluruhan paparan data dan pembahasan, bahwa strategi pengembangan prestasi kerja pegawai yang digunakan kantor pelayanan pajak pratama manado telah mengembangkan bahan-bahan pengembangan sesuai dengan kriteria dari para pegawai yang ada di KPP Pratama Manado, baik secara internal dan eksternal semua dapat diterima dan terlaksana sebagaimana yang diharapkan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai dan mencapai target kerja dari KPP Pratama Manado dan sangat bermanfaat meningkatkan pengetahuan pegawai sehingga pegawai menjadi lebih produktif, pekerjaan lebih terarah, efektif dan efisien.

Saran

Saran yang dapat diberikan adalah:

1. KPP Pratama Manado perlu terus mengevaluasi program pelatihan yang ada.
2. Pelatihan yang diberikan harus dilakukan secara terus menerus karena pelatihan merupakan salah satu faktor yang mendukung adanya peningkatan pengetahuan pegawai tentang tugas dan tanggung jawab pegawai.
3. KPP Pratama Manado harus terus meningkatkan lagi pelatihan tentang pengetahuan teknis, pengembangan diri dan perlu melakukan evaluasi agar dapat terus meningkatkan kinerja pegawai yang ada.
4. Pembagian buku-buku agar lebih ditingkatkan untuk menambah minat baca pegawai yang tidak dapat atau tidak sempat mengikuti kegiatan bimbingan dan pelatihan.
5. Untuk pengembangan internal kantor perlu ditingkatkan untuk kepentingan informasi dan pengetahuan seluruh pegawai dimasing-masing seksi yang ada di KPP Pratama Manado.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba, Jakarta.
- Fahmi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabet, Yogyakarta.
- Gaol, CHR., Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Karinda, M., Sepang, J., Mintardjo, C. 2016. Kajian Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan Bank SulutGo Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Volume 16 No. 03. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/13423/13007>. Diakses: 27 Oktober 2018.
- Lengkong, V., Taroreh, N., Canon. L. 2017. Hubungan Antara Prestasi Kerja Pegawai, Elastisitas Kerja dan Kepuasan kerja (Studi pada Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA* Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 1664–1673. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/16370/15872>. Diakses: 27 November 2018
- Mangkunegara. 2016. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Marwansyah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Jakarta.
- Meilani, N., Suryalena. 2018. Pengaruh Pemberian Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Kantor. *Jurnal JOM Fisip*. JOM Fisip Vol. 5 No. 1. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/16548/15973>. Diakses: 6 Agustus 2018.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Siska, A., Suryalena. 2017. Pengaruh Prestasi Kerja dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan. Kampus Bina Widya. *JOM FISIP*. JOM Fisip Vol. 4 No. 2.

<https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFISIP/article/view/15124>. Diakses: 6 Agustus 2018.

Sugiyono 2016. *Metode Penelitian Kualitatif (Mix Methods)*. Alfabeta, Bandung.

Sumarno, Alim. 2012. *Perbedaan Penelitian dan Pengembangan*. Elearning Unesa, Surabaya.

Sunyoto. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Yogyakarta.

Sutrisno. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Tujuh, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

Wiryokusumo. 2011. *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*. Bumi Aksara, Jakarta.

