

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

---

**ANALISIS PENGOPTIMALAN KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF UNTUK  
MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PAJAK  
PADA KANTOR PELAYANAN, PENYULUHAN DAN  
KONSULTASI PERPAJAKAN (KP2KP)  
GUNUNGSITOLI**

**Setiaman Halawa, Ayler Beniah Ndraha**

Universitas Nias

---

ARTICLE INFO

**Keywords:**

*Participative Leadership, Service Quality and Participative Leadership Strategies.*

**Kata Kunci:**

Kepemimpinan Partisipatif, Kualitas Pelayanan dan Strategi Kepemimpinan Partisipatif.

Corresponding author:

**Setiaman Halawa**

setiahalawa4@gmail.com

**Abstract.** *Participative leadership is leadership that provides significant space and roles to subordinates in carrying out decision-making process activities. Participative is related to the level of maturity from medium to high. A follower or subordinate at this level of development has the ability but not the desire to perform a given task. Their unwillingness is often due to a lack of confidence. However, the Head of KP2KP Gunungsitoli has not been optimal in carrying out participatory leadership to improve service quality at KP2KP Gunungsitoli. Where the Head of KP2KP Gunungsitoli seems less assertive in conveying important information and less involved in developing the skills and career opportunities of employees and PPNPN. This study aims to determine the strategy of optimizing participatory leadership to improve the quality of tax services. Based on the research results, the strategies for optimizing participatory leadership to improve the quality of tax services are providing training, development and additional learning to employees and PPNPN on a regular basis, evaluating employees and PPNPN on a regular basis, building a work culture that encourages collaboration, where employees are valued for their contribution in sharing knowledge and working together to achieve common goals, making the decision-making process and tax implementation more transparent and accountable, ensuring that tax guides, brochures, and other information provided to taxpayers are easy to understand and available online or offline.*

**Abstrak.** Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan. Partisipatif adalah berkaitan dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Seorang pengikut atau bawahan pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun Kepala KP2KP Gunungsitoli belum optimal dalam melakukan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan di KP2KP Gunungsitoli. Dimana Kepala KP2KP Gunungsitoli terlihat kurang tegas dalam menyampaikan informasi penting dan kurang terlibat dalam pengembangan keterampilan dan peluang karier pegawai dan PPNPN. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengoptimalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak. Berdasarkan hasil penelitian, adapun strategi pengoptimalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak ialah memberikan pelatihan, pengembangan dan pembelajaran tambahan kepada pegawai dan PPNPN secara berkala, melakukan evaluasi kepada pegawai dan PPNPN secara berkala, membangun budaya kerja yang mendorong kolaborasi, dimana pegawai dihargai atas kontribusi mereka dalam berbagi pengetahuan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, membuat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pajak lebih transparan dan akuntabel, memastikan bahwa panduan perpajakan, brosur, dan informasi lainnya yang disediakan kepada wajib pajak mudah dipahami dan tersedia secara online atau offline.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli yang merupakan unit instansi milik Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang bertugas mengatur terkait perpajakan. Pajak sendiri adalah suatu kewajiban terutang pada negara yang besarnya tergantung dari pribadi atau instansi yang bersifat memaksa dan tertuang dalam peraturan perundang-undangan. Yang mana nantinya pajak yang dibayarkan pada negara akan digunakan oleh negara dengan tujuan utama memakmurkan kehidupan rakyat.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, terdapat indikasi yang menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan. Hal ini terlihat dari kurang optimalnya kualitas pelayanan di Kantor KP2KP Gunungsitoli yang ditandai dengan lambatnya pelayanan, kurangnya semangat kerja, kurangnya keseriusan dan keinginan motivasi atau dorongan untuk bekerja. Seperti halnya yang terjadi pada saat ini, masih banyak wajib pajak di Kepulauan Nias yang tidak paham yang namanya pajak dan tidak mengerti apa fungsinya didaftarkan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dan apa kegunaannya. Setelah didaftarkan atau diterbitkan NPWP oleh kantor pajak, masih banyak wajib pajak yang tidak paham apa saja kewajibannya setelah mendapatkan NPWP dan apa yang harus dilakukannya, karena tidak begitu jelas pas dijelaskan oleh petugas pendaftaran, mungkin terlalu cepat penjelasan petugas pada saat itu. Harus nya Kantor KP2KP Gunungsitoli membuka layanan diluar jadwal kantor, seperti membuka layanan di setiap daerah atau menjalin kerja sama di instansi lain untuk membuka layanan dan setidaknya membuka layanan di setiap daerah paling tidak sekali dalam satu bulan.

### Rumusan Masalah

1. Bagaimana Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli?
2. Apa saja factor pendukung dan penghambat kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli?
3. Bagaimana Strategi Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli?

### Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli.
2. Untuk Mengetahui apa saja factor pendukung dan penghambat kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli.
3. Untuk Mengetahui Strategi Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Dubrin dalam Setiawan (2016), Gaya kepemimpinan partisipatif adalah hasil perilaku yang dipilih pemimpin ketika melakukan percakapan dengan anggota kelompok. Secara umum, gaya ditulis dengan gaya otokratis, partisipatif, berpusat pada manusia, dan tarik-menarik. Menurut Ndraha (2022), Kepemimpinan adalah suatu kumpulan pengetahuan yang memberikan penjelasan menyeluruh tentang bagaimana memotivasi, menginspirasi, dan mendorong orang lain untuk melaksanakan tugas

sesuai dengan pedoman yang diberikan. Menurut Ndraha (2022), kepemimpinan digambarkan sebagai kemampuan seseorang untuk mendapatkan, mengarahkan, serta memberdayakan orang lain untuk mengambil keputusan. Apalagi jika menyangkut pengembangan ide-ide untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan didokumentasikan dalam jurnal atau yang terbaru Ndraha (2022) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah niat eksplisit seseorang untuk memberdayakan orang lain dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan kepemimpinan adalah memotivasi sekelompok orang agar dapat bekerja sama mencapai tujuan bersama tanpa adanya campur tangan pihak luar seperti seperti paksaan, tekanan, atau ancaman. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan, namun dengan sedikit kehati-hatian. Gaya pemimpin dukungan tinggi dan pengarahan rendah dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol terhadap penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

### **Kualitas Pelayanan**

Sudah menjadi keharusan bagi dunia perusahaan untuk menyediakan produk dan layanan dengan kualitas terbaik demi menjaga kepercayaan pelanggannya. Terciptanya Kepuasan Pelanggan dapat memberikan manfaat diantaranya hubungan antara Perusahaan dan Pelanggan menjadi harmonis, Pelanggan akan melakukan pembelian ulang hingga terciptanya loyalitas Pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word of Mouth) yang menguntungkan Perusahaan. Manengal (2021) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah konsep subjektif yang berhubungan langsung dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan faktor lingkungan, yang kesemuanya berpotensi menyamai atau melampaui kualitas pelayanan yang diharapkan. Dzikra (2020) juga menyatakan bahwa kualitas layanan adalah sistem strategis yang mempengaruhi setiap karyawan atau organisasi, mulai dari manajer perekrutan hingga pekerja pemeliharaan, untuk sepenuhnya memuaskan harapan pelanggan, Selanjutnya Putri (2020) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada klien sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan sebagai tolak ukur dalam memberikan pelayanan.

Berdasarkan definisi yang diberikan, dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan adalah suatu tindakan khusus yang dilakukan oleh para pemimpin dunia usaha yang tidak hanya diperbolehkan tetapi juga terbuka terhadap permintaan konsumen. Pengukuran Kualitas Pelayanan dapat dilihat dalam kaitannya dengan layanan apa pun yang telah dibeli pelanggan untuk memuaskan kebutuhan dan harapan mereka yang tidak masuk akal.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian kualitatif Sugiyono (2019) berpendapat bahwa jenis penelitian kualitatif dilakukan pada lingkungan alamiah, langsung kepada sumber data, dan peneliti sebagai instrumen kuncinya. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Informasi yang dikumpulkan berupa kata-kata atau gambar, sehingga angka tidak ditonjolkan. Dari sudut pandang ini maka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, hal ini dikarenakan tidak berbentuk angka atau angka, melainkan hanya berupa pernyataan atau kalimat saja.

## Variabel Penelitian

Dalam penelitian, variabel merupakan suatu atribut dari sekelompok objek tertentu yang mempunyai perbedaan dalam kelompok tersebut.

1. Variabel pertama dalam penelitian ini adalah kepemimpinan partisipatif dengan indikator : komunikasi, kerjasama, keterlibatan bawahan dan pengambilan keputusan.
2. Variabel kedua dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan dengan indikator: Bukti fisik; keandalan; Daya tanggap; Jaminan; dan empati.

## Lokasi Penelitian

Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli. Lokasi penelitian merupakan objek yang akan dijadikan sebagai kajian dalam melaksanakan penelitian. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli, Jl. Pancasila No.18, Mudik, Kec. Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara.

## Sumber Data

### a. Data primer

Data primer adalah pengumpulan data melalui alat observasi, wawancara, catatan lapangan dan penggunaan dokumen. Sumber data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui teknik wawancara informan atau sumber langsung. Sumber primer merupakan sumber data yang memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019:193). Peneliti juga mewawancarai beberapa pekerja dan PPPN KP2KP Gunungsitoli.

### b. Data sekunder

Menurut Sugiyono (2019:193), data sekunder merupakan sumber yang tidak secara langsung menyediakan data untuk pengumpulan data. Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang dapat mendukung penelitian, antara lain dokumentasi dan literatur, serta dokumen seperti struktur organisasi/kantor, sejarah kantor, dan kebijakan.

## Instrumen Penelitian

Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Alat yang bukan manusia (seperti angket, pedoman wawancara, pedoman observasi, dan lain-lain) juga dapat digunakan, namun fungsinya hanya sebatas menunjang tugas peneliti sebagai alat sentral. Oleh karena itu, kehadiran peneliti sangat penting dalam penelitian kualitatif karena peneliti harus berinteraksi dengan lingkungan manusia dan non-manusia di arena penelitian. Keberadaannya dalam bidang kajian harus dapat dijelaskan, baik diketahui atau tidak diketahui keberadaannya oleh subjek penelitian. Mengacu pada partisipasi peneliti dalam kancah ilmiah baik secara aktif maupun pasif (Murni, 2019).

## Teknik Pengumpulan Data

### 1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2020:203), wawancara adalah suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara bertemu langsung dengan informan secara tatap muka untuk memperoleh informasi yang utuh dan menyeluruh. Wawancara ini dilakukan secara intensif beberapa kali. Alat pengumpulan data seperti tape recorder, telepon seluler, foto dan data disertakan dalam dokumentasi. Materi pertanyaan

dapat dikembangkan pada saat wawancara, disesuaikan dengan keadaan yang ada sehingga lebih fleksibel dan sesuai dengan jenis permasalahan. Peneliti juga mewawancarai beberapa pekerja dan PPPN KP2KP Gunungsitol.

## 2. Observasi

Menurut Sugiyono (2020:203), observasi aktif adalah observasi dimana peneliti terlibat dalam aktivitas sehari-hari orang yang diamati atau digunakan sebagai sumber data penelitian. Dengan metode observasi ini peneliti datang langsung ke tempat penelitian. Informasi yang diperoleh melalui pengamatan aktif lebih lengkap, tajam, dan mengungkapkan tingkat signifikansi terhadap setiap perilaku yang diamati. Maka observasi ini dilakukan di KP2KP Gunungsitoli.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi dalam pengumpulan data penelitian adalah mengumpulkan informasi dengan cara mempelajari dan mencatat bagian-bagian penting serta berbagai dokumen resmi yang dianggap baik dan berdampak pada tempat penelitian (Sugiyono, 2020: 293). Dokumen dalam bentuk tertulis atau bergambar, seperti struktur organisasi/kantor, sejarah kantor, gambar dan peraturan kantor.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Sejarah Lokasi Penelitian

Kantor Pelayanan, Konsultasi dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli merupakan unit instansi milik Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang bertugas mengatur urusan perpajakan. Pajak sendiri merupakan utang kepada negara yang besarnya tergantung pada orang atau lembaga, yang merupakan alat penegakan hukum dan ditetapkan dengan undang-undang. Dimana pajak yang kemudian dibayarkan kepada negara dijadikan tujuan utama negara untuk mensejahterakan kehidupan masyarakat.

Selain itu, untuk mendukung optimalisasi hasil kerja KPP Pratama di wilayah kerja umum kantor wilayah DJP di setiap kabupaten, pada bulan Oktober 2008 telah dibentuk Satker cabang KPP Pratama yang diberi nama Veroneuvonta-ja konsultointpalvelutoimisto (KP2KP). Menteri Keuangan RI Sri Mulyani Indrawat dan Direktur Jenderal Pajak Darmin Nasution yang artinya wilayah kerja KPP Pratama dibantu atau dibina oleh KP2KP. KP2KP mengelola tugas melayani Wajib Pajak dengan melaporkan dan melaksanakan keputusan sesuai pedoman dan prinsip operasional KPP Pratama mengenai pelayanan informasi, nasihat dan konsultasi, namun KPP Pratama dan KP2KP sendiri-sendiri dalam kewenangan anggarannya dalam hal pelaksanaan dan pelaporan. Kepada Kanwil DJP II Sumut. Di wilayah DJP Sumut II terdapat delapan KPP Pratama dan delapan KP2KP, dan di wilayah Kepulauan Nias terkonsentrasi di KPP Pratama Sibolga dan menguasai dua KP2KP yaitu KP2KP Pandan-Sibolga dan KP2KP Gunungsitoli-Nias. KP2KP Gunungsitoli-Nias berlokasi di Jalan Pancasila No. 18, Desa Mudik, Kota Gunungsitol, saat ini dikelola oleh Thomas Junarto. Wilayah kerja Kantor Pelayanan Pajak dan Pertimbangan Pajak (KP2KP) Gunungsitol terdiri dari empat kabupaten dan satu kota.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

**Tabel 4.1**  
**Kesimpulan Berdasarkan Indikator**

| No | Variabel                  | Indikator  | Kesimpulan   |
|----|---------------------------|------------|--|
| 1  | Kepemimpinan Partisipatif | Komunikasi | Kurangnya ketegasan Kepala KP2KP Gunungsitoli dalam menyampaikan informasi penting menunjukkan kurangnya tanggung jawab dan kepedulian terhadap pegawai dan PPNN yang bekerja di bawah kepemimpinannya. Sebagai akibatnya, situasi ini mungkin menghasilkan keterbatasan |

|   |                       |              |  |
|---|-----------------------|--------------|--|
|   |                       |              | dalam pemahaman, kerjasama yang terhambat, dan akhirnya penurunan produktivitas.   |
|   | Kerjasama             |              | Bahwa adanya masalah dalam cara Kepala KP2KP Gunungsitoli mengelola tugas dan tanggung jawab pegawai. Meskipun Kepala KP2KP Gunungsitoli terlihat berusaha membangun hubungan positif dengan bawahan, tetapi ketidakadilan dalam penugasan dapat menghasilkan ketidakpuasan dan ketidakmengertian di kalangan pegawai dan PPNPN. Ini menciptakan dinamika di mana kemampuan dan keahlian individu tidak diberdayakan secara optimal, dan penilaian yang adil dalam penugasan tampaknya kurang diperhatikan. Akan tetapi Kepala KP2KP Gunungsitoli berkomitmen untuk membagikan tugas dan tanggung jawab dengan adil, mengakui keahlian dan potensi setiap bawahan.                       |
|   | Keterlibatan Bawahan  |              | Kurangnya keterlibatan pegawai dan PPNPN dalam pengembangan keterampilan dan peluang karier menciptakan ketidakseimbangan dalam pendekatan manajemen. Hal ini dapat menghasilkan rasa kekecewaan dan stagnasi di kalangan pegawai dan PPNPN. Terlebih lagi, kurangnya peluang untuk tumbuh juga dapat menyebabkan hilangnya minat dan motivasi dalam jangka panjang. Akan tetapi Kepala KP2KP Gunungsitoli berusaha untuk menciptakan lingkungan dimana setiap bawahan merasa nyaman berbagi pandangan, ide, dan pengalaman.   |
|   | Pengambilan Keputusan |              | Bahwa meskipun ada upaya untuk mengambil keputusan berdasarkan data dan fakta yang relevan, keputusan-keputusan tersebut masih terhambat oleh kurangnya inklusi dan partisipasi bawahan. Hal ini dapat menciptakan ketidakpuasan dan merongrong kepercayaan dalam tim. Dalam jangka panjang, pola ini dapat merusak hubungan kerja dan menghambat produktivitas. Kepala KP2KP Gunungsitoli lebih cenderung untuk mengabaikan masukan dan pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan. Ini dapat menciptakan perasaan kurangnya partisipasi dan pemberdayaan, yang pada akhirnya dapat menghambat iklim kerja yang positif dan mengurangi motivasi serta keterlibatan pegawai dan PPNPN. |
| 2 | Kualitas Pelayanan    | Bukti Fisik  | Bahwa bukti fisik bukan hanya tentang penampilan, tetapi juga tentang bagaimana wajib pajak berinteraksi dengan lingkungan tersebut. Kemudahan navigasi, kenyamanan tempat duduk, dan fasilitas lainnya dapat berkontribusi pada pengalaman wajib pajak yang positif. Dimana bukti fisik adalah elemen penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik. Dengan merancang dan mengelola bukti fisik dengan cermat, organisasi dapat meningkatkan persepsi kualitas, membangun hubungan positif dengan wajib pajak, dan menciptakan lingkungan yang mendukung tujuan pelayanan yang lebih baik.   |
|   |                       | Keandalan    | Namun pegawai pajak masih kurang optimal terkait keandalan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Selain itu, pegawai pajak dapat berkomunikasi dengan jelas dan ramah, namun terkadang komunikasi dimana bahasa yang digunakan sulit dimengerti oleh wajib pajak.   |
|   |                       | Daya Tanggap | Bahwa daya tanggap yang dimiliki pegawai pajak belum sepenuhnya terwujud dalam pelayanan yang diberikan  |

|         |   |
|---------|---|
|         | kepada wajib pajak. Selain itu lambatnya respon pegawai pajak, seperti baik melalui telepon, email, atau platform layanan lainnya. Daya tanggap yang dimiliki pegawai pajak perlu ditingkatkan lagi baik pelayanan secara langsung maupun pelayanan secara online.  |
| Jaminan | Namun masih ada wajib pajak yang kurang puas atas jaminan yang diberikan pegawai pajak, seperti : informasi yang tidak akurat atau bahkan bertentangan dari berbagai pegawai pajak.   |
| Empati  | Bahwa empati pegawai pajak dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak terasa minim. Diharapkan pegawai pajak dapat lebih meningkatkan tingkat empati dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Hal ini tidak hanya akan membuat proses perpajakan lebih lancar, tetapi juga akan membantu membangun hubungan yang lebih positif antara kedua belah pihak. |

Sumber: Olahan Peneliti 2023

### **Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pajak Pada Pelayanan, Penyuluhan Dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli**

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi yang dilakukan peneliti, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Kepala KP2KP Gunungsitoli belum optimal dalam melakukan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan di KP2KP Gunungsitoli. Dimana Kepala KP2KP Gunungsitoli terlihat kurang tegas dalam menyampaikan informasi penting dan kurang terlibat dalam pengembangan keterampilan dan peluang karier pegawai dan PPNPN. Hal ini dapat mengarah pada kurangnya pemahaman, ketidakpuasan, dan penurunan motivasi pegawai dan PPNPN. Meskipun ada upaya Kepala KP2KP Gunungsitoli untuk membangun hubungan positif, adanya ketidakadilan dalam penugasan dan pengambilan keputusan dapat menciptakan perasaan tidak dihargai diantara pegawai dan PPNPN. Hal ini dapat menghambat kerjasama, pemberdayaan individu, dan berdampak negatif pada produktivitas. Ketidakinklusikan dalam pengambilan keputusan dan kurangnya partisipasi bawahan dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan motivasi antarpegawai dan PPNPN. Ini juga dapat menghambat perkembangan iklim kerja yang positif. Meskipun bukti fisik diperhatikan sebagai faktor penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik, masih ada ruang untuk meningkatkan keandalan dan daya tanggap dalam pelayanan kepada wajib pajak. Selain itu, empati dalam interaksi dengan wajib pajak perlu ditingkatkan. Terdapat keluhan dari beberapa wajib pajak terkait jaminan yang diberikan oleh pegawai pajak, seperti informasi yang tidak akurat atau bertentangan. Dalam mengatasi masalah ini, perbaikan dalam komunikasi, keandalan, dan empati dalam pelayanan kepada wajib pajak menjadi penting

### **Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas Pelayanan Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli**

Berdasarkan kesimpulan Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pajak Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan Dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli.

#### **❖ Faktor Pendukung**

##### **1. Kerjasama**

Komitmen Kepala KP2KP Gunungsitoli untuk membagikan tugas dan tanggung jawab dengan adil, mengakui keahlian dan potensi setiap bawahan, dapat menjadi

faktor pendukung yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan pegawai.

#### 2. Keterlibatan Bawahan

Usaha Kepala KP2KP Gunungsitoli untuk menciptakan lingkungan dimana setiap bawahan merasa nyaman berbagi pandangan, ide, dan pengalaman dapat membantu mengatasi stagnasi dan meningkatkan motivasi pegawai.

#### 3. Pengambilan Keputusan

Upaya untuk mengambil keputusan berdasarkan data dan fakta yang relevan adalah langkah positif. Jika diterapkan dengan baik, ini dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas keputusan di organisasi.

#### 4. Bukti Fisik

Kesadaran terhadap pentingnya bukti fisik dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik dapat mendorong organisasi untuk meningkatkan fasilitas dan kenyamanan yang ditawarkan kepada wajib pajak.

#### 5. Komunikasi

Kemampuan pegawai pajak untuk berkomunikasi dengan jelas dan ramah adalah aset berharga dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wajib pajak.

### ❖ Faktor Penghambat

#### 1. Kerjasama

Ketidakadilan dalam penugasan dapat menghambat motivasi dan kinerja pegawai, menyebabkan ketidakpuasan, dan kurangnya kolaborasi.

#### 2. Keterlibatan Bawahan

Kurangnya peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam karier dapat menyebabkan pegawai merasa stagnasi dan kurangnya motivasi.

#### 3. Pengambilan Keputusan

Ketidakpartisipan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat merusak hubungan kerja, menghambat produktivitas, dan menciptakan perasaan kurangnya pemberdayaan.

#### 4. Daya Tanggap

Lambatnya respon dan kurangnya daya tanggap pegawai pajak dalam memberikan pelayanan dapat mengakibatkan ketidakpuasan wajib pajak dan berkurangnya kepercayaan.

#### 5. Jaminan

Ketidakpuasan wajib pajak atas informasi yang tidak akurat atau bertentangan dari berbagai pegawai pajak dapat merusak reputasi dan kepercayaan.

#### 6. Empati

Kurangnya empati dalam memberikan pelayanan dapat membuat wajib pajak merasa tidak dihargai dan berkontribusi pada ketidakpuasan mereka.

Berdasarkan penjelasan terkait faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa faktor pendukung seperti komitmen Kepala KP2KP untuk membagikan tugas dengan adil, keterlibatan bawahan dalam lingkungan yang mendukung berbagi ide, pengambilan keputusan berdasarkan data, perhatian terhadap bukti fisik, dan kemampuan komunikasi yang baik adalah aset penting dalam mencapai tujuan positif. Mereka dapat meningkatkan kerjasama, motivasi, dan kepuasan pegawai, serta



memperbaiki persepsi kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Namun disisi lain, faktor penghambat seperti ketidakadilan dalam penugasan, kurangnya peluang pengembangan karier, kurangnya partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, kurangnya daya tanggap, ketidakpuasan wajib pajak terhadap jaminan yang diberikan, dan kurangnya empati dalam pelayanan dapat merusak iklim kerja yang positif, menghambat produktivitas dan merugikan hubungan dengan wajib pajak.

## ANALISIS SWOT

Tabel 4.23

### Analisis SWOT Faktor Internal dan Faktor Eksternal

| Faktor Internal<br>Faktor Eksternal | STRENGTH  | WEAKNEES   |
|-------------------------------------|---|--|
|                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen untuk meningkatkan kualitas layanan perpajakan. Kesadaran tentang kebutuhan perbaikan adalah langkah pertama menuju solusi yang lebih baik.</li> <li>2. Kesadaran akan kebutuhan perbaikan. Kesadaran ini adalah langkah pertama menuju solusi yang lebih baik.</li> <li>3. Upaya pegawai pajak untuk mengatasi masalah yang ada menunjukkan kekuatan dalam organisasi. Ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi untuk memperbaiki situasi.</li> <li>4. Upaya pegawai pajak untuk meningkatkan pemahaman tentang pentingnya empati dalam interaksi dengan wajib pajak adalah kekuatan dalam organisasi. Ini menunjukkan kesediaan untuk belajar dan memperbaiki pelayanan.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesenjangan antara komunikasi pegawai pajak dan bukti fisik seperti poster, panduan, atau brosur adalah salah satu kelemahan yang signifikan.</li> <li>2. Kurangnya respon yang tepat dan cepat dari pegawai pajak kepada wajib pajak.</li> <li>3. Kurangnya kejelasan dan kemampuan pegawai pajak dan PPNPN dalam memberikan informasi mengenai prosedur perpajakan atau informasi lainnya.</li> <li>4. Beberapa pegawai pajak terlalu terburu-buru dalam menyampaikan informasi, yang mengakibatkan wajib pajak sulit memahami penjelasan mereka.</li> <li>5. Kurangnya kolaborasi antarpegawai merupakan salah satu kelemahan utama.</li> <li>6. Kurangnya daya tanggap pegawai pajak terhadap keluhan wajib pajak juga merupakan kelemahan yang penting dalam pelayanan.</li> <li>7. Kurangnya komunikasi dan kolaborasi antarpegawai dapat mengakibatkan inkonsistensi dalam</li> </ol> |

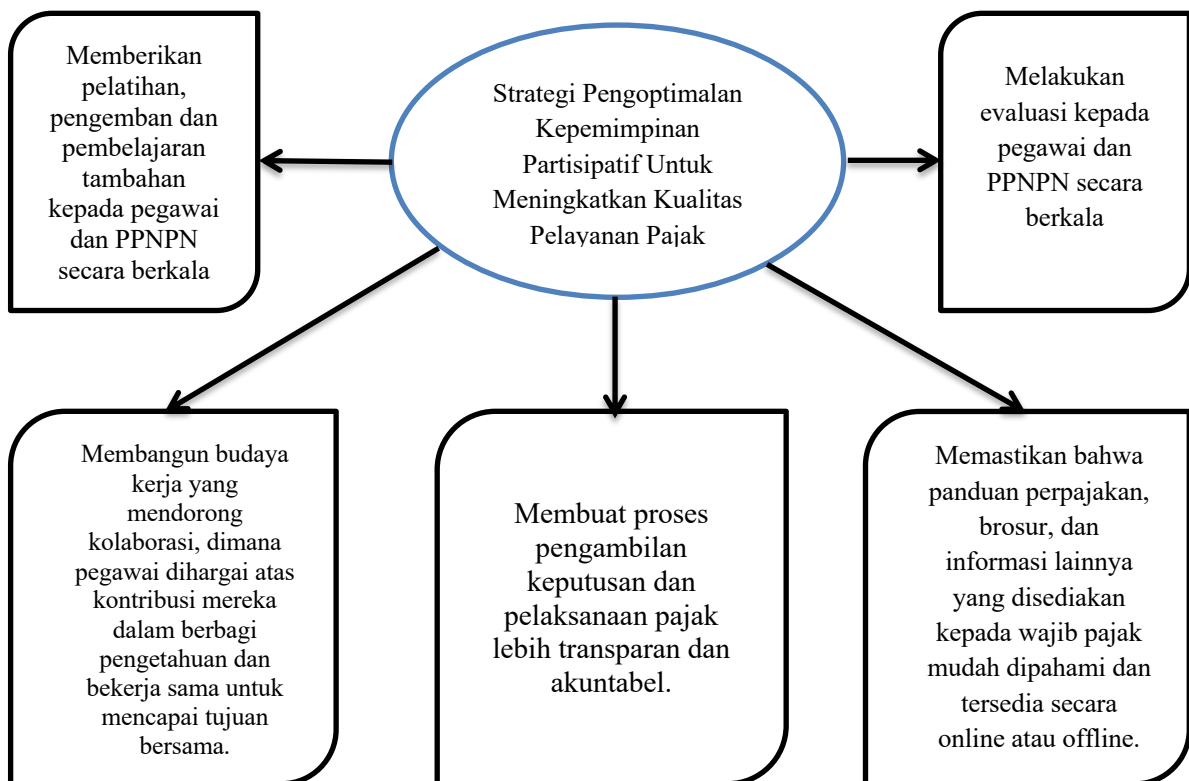
|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <p>jawaban yang diberikan kepada wajib pajak.</p> <p>8. Keterlibatan bawahan dalam merencanakan, mengelola, dan memelihara bukti fisik dalam pelayanan kepada wajib pajak masih belum optimal.</p> <p>9. Kurangnya pelatihan dan pengembangan pengetahuan bagi bawahan adalah kelemahan lainnya.</p> <p>10. Kurangnya keterlibatan bawahan dalam proses perubahan dan pengambilan keputusan adalah kelemahan utama.</p> <p>11. Pengambilan keputusan terkait pelayanan kepada wajib pajak memiliki tingkat keandalan yang rendah.</p> <p>12. Kurangnya informasi yang cukup bagi pegawai pajak untuk memberikan jaminan yang akurat kepada wajib pajak.</p> |
| <b>OPPORTUNITY</b>  | <b>STRATEGI SO</b>  | <b>STRATEGI WO</b>  |
| <p>1. Pegawai pajak dapat memanfaatkan peluang untuk meningkatkan keamanan data wajib pajak, yang dapat meningkatkan kepercayaan dan menjaga kerahasiaan informasi pribadi wajib pajak.</p> <p>2. Mengidentifikasi kurangnya keterlibatan sebagai masalah, ada peluang untuk meningkatkan keterlibatan bawahan dalam proses perubahan dan pengambilan keputusan.</p> <p>3. Untuk memperbaiki dan mengoptimalkan cara pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan bukti fisik seiring dengan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap konteks dan kebutuhan wajib pajak.</p> | <p>1. Memberikan pelatihan reguler kepada pegawai pajak tentang pentingnya keamanan data dan praktik terbaik dalam mengelola informasi pribadi wajib pajak. Ini akan membantu mereka memahami risiko dan tindakan yang perlu diambil untuk menjaga keamanan data.</p> <p>2. Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada bawahan untuk meningkatkan keterampilan mereka, sehingga mereka merasa lebih kompeten dalam memberikan kontribusi dalam perubahan dan pengambilan keputusan.</p> <p>3. Melakukan evaluasi rutin terhadap keputusan yang diambil dan hasilnya dan menerima umpan balik dari wajib pajak dan pegawai untuk</p> | <p>1. Memberikan pelatihan kepada pegawai pajak tentang cara yang efektif untuk menggunakan materi fisik seperti poster atau brosur saat berinteraksi dengan wajib pajak.</p> <p>2. Memberikan pelatihan kepada pegawai pajak tentang pentingnya merespons dengan cepat dan tepat terhadap pertanyaan atau permintaan wajib pajak.</p> <p>3. Memberikan pelatihan reguler kepada pegawai pajak dan PPNPN tentang prosedur perpajakan yang terbaru, peraturan pajak yang berlaku, dan informasi lainnya yang relevan.</p> <p>4. Memberikan pelatihan kepada pegawai pajak tentang teknik komunikasi yang</p>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>terus meningkatkan proses pengambilan keputusan.</p> | <p>efektif, termasuk cara berbicara dengan jelas, lambat, dan mudah dimengerti.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Membangun budaya kerja yang mendorong kolaborasi, dimana pegawai dihargai atas kontribusi mereka dalam berbagi pengetahuan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.</li> <li>6. Memberikan pelatihan kepada pegawai pajak tentang pentingnya pelayanan yang baik dan bagaimana merespons keluhan dengan empati.</li> <li>7. Mengadakan pelatihan dan workshop rutin untuk pegawai pajak dalam hal komunikasi yang efektif dan pemahaman yang konsisten tentang peraturan perpajakan.</li> <li>8. Memberikan pelatihan kepada bawahan tentang pentingnya bukti fisik dalam pelayanan perpajakan.</li> <li>9. Membuat rencana pelatihan yang komprehensif yang mencakup semua aspek pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh bawahan dalam menjalankan tugas mereka.</li> <li>10. Meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan bawahan secara terbuka dan jelas. Memastikan bahwa informasi tentang perubahan dan keputusan disampaikan dengan transparan kepada semua pegawai dan pnpn.</li> <li>11. Memberikan pelatihan yang lebih baik kepada pegawai pajak tentang prosedur perpajakan, peraturan terkini, dan</li> </ol> |
|--|---|---|

|  |   | panduan pelayanan.<br>12. Memberikan pelatihan yang lebih intensif kepada pegawai pajak dalam hal pemahaman prosedur perpajakan, peraturan terkini, dan informasi terkait pajak yang relevan.   |
|--|---|---|
| THREAT   | STRATEGI ST   | STRATEGI WT   |
| 1. Ketidakpuasan dan ketidakpercayaan wajib pajak terhadap layanan pajak di KP2KP Gunungsitoli. Jika wajib pajak merasa bahwa informasi yang diberikan oleh pegawai pajak tidak dapat diandalkan, ini dapat menyebabkan mereka mencari sumber informasi lternative atau bahkan menghindari kewajiban pajak mereka. | 1. Memastikan bahwa pegawai pajak memberikan layanan yang berkualitas tinggi, termasuk memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada wajib pajak. | 1. Menyediakan pelatihan tambahan kepada pegawai pajak untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan pelayanan.<br>2. Memastikan bahwa panduan perpajakan, brosur, dan informasi lainnya yang disediakan kepada wajib pajak mudah dipahami dan tersedia secara online atau offline.<br>3. Membuat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pajak lebih transparan dan akuntabel. |

Sumber: Olahan Peneliti 2023

**Strategi Pengoptimalan Kepemimpinan Partisipatif Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pajak Pada Kantor Pelayanan, Penyuluhan Dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Gunungsitoli**



Berdasarkan gambar diatas, terkait strategi pengoptimalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa strategi yang perlu dilakukan sebagai berikut:

1. Memberikan pelatihan, pengembangan dan pembelajaran tambahan kepada pegawai dan PPNPN secara berkala.
2. Melakukan evaluasi kepada pegawai dan PPNPN secara berkala
3. Membangun budaya kerja yang mendorong kolaborasi, dimana pegawai dihargai atas kontribusi mereka dalam berbagi pengetahuan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
4. Membuat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pajak lebih transparan dan akuntabel.
5. Memastikan bahwa panduan perpajakan, brosur, dan informasi lainnya yang disediakan kepada wajib pajak mudah dipahami dan tersedia secara online atau offline.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Kepala KP2KP Gunungsitoli belum optimal dalam melakukan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan di KP2KP Gunungsitoli. Dimana Kepala KP2KP Gunungsitoli terlihat kurang tegas dalam menyampaikan informasi penting dan kurang terlibat dalam pengembangan keterampilan dan peluang karier pegawai dan PPNPN. Hal ini dapat mengarah pada kurangnya pemahaman, ketidakpuasan, dan penurunan motivasi pegawai dan PPNPN. Meskipun ada upaya Kepala KP2KP Gunungsitoli untuk membangun hubungan positif, adanya ketidakadilan dalam penugasan dan pengambilan keputusan dapat menciptakan perasaan tidak dihargai diantara pegawai dan PPNPN. Hal ini dapat menghambat kerjasama, pemberdayaan individu, dan berdampak negatif pada produktivitas. Ketidakinklusikan dalam pengambilan keputusan dan kurangnya partisipasi bawahan dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan motivasi antarpegawai dan PPNPN. Ini juga dapat menghambat perkembangan iklim kerja yang positif. Meskipun bukti fisik diperhatikan sebagai faktor penting dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik, masih ada ruang untuk meningkatkan keandalan dan daya tanggap dalam pelayanan kepada wajib pajak. Selain itu, empati dalam interaksi dengan wajib pajak perlu ditingkatkan. Terdapat keluhan dari beberapa wajib pajak terkait jaminan yang diberikan oleh pegawai pajak, seperti informasi yang tidak akurat atau bertentangan. Dalam mengatasi masalah ini, perbaikan dalam komunikasi, keandalan, dan empati dalam pelayanan kepada wajib pajak menjadi penting.
2. faktor pendukung seperti komitmen Kepala KP2KP untuk membagikan tugas dengan adil, keterlibatan bawahan dalam lingkungan yang mendukung berbagi ide, pengambilan keputusan berdasarkan data, perhatian terhadap bukti fisik, dan kemampuan komunikasi yang baik adalah aset penting dalam mencapai tujuan positif. Mereka dapat meningkatkan kerjasama, motivasi, dan kepuasan pegawai, serta memperbaiki persepsi kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Namun disisi lain, faktor penghambat seperti ketidakadilan dalam penugasan, kurangnya peluang pengembangan karier, kurangnya partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, kurangnya daya tanggap, ketidakpuasan wajib pajak terhadap jaminan yang diberikan, dan kurangnya empati dalam pelayanan dapat merusak iklim kerja yang positif, menghambat produktivitas, dan merugikan hubungan dengan wajib pajak.

3. Strategi pengoptimalan kepemimpinan partisipatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan pajak sebagai berikut:
  - a) Memberikan pelatihan, pengembangan dan pembelajaran tambahan kepada pegawai dan PPNPN secara berkala.
  - b) Melakukan evaluasi kepada pegawai dan PPNPN secara berkala
  - c) Membangun budaya kerja yang mendorong kolaborasi, dimana pegawai dihargai atas kontribusi mereka dalam berbagi pengetahuan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
  - d) Membuat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pajak lebih transparan dan akuntabel.
  - e) Memastikan bahwa panduan perpajakan, brosur, dan informasi lainnya yang disediakan kepada wajib pajak mudah dipahami dan tersedia secara online atau offline.

#### **Saran**

1. Kepala KP2KP Gunungsitoli perlu meningkatkan pendekatan kepemimpinan yang lebih partisipatif. Ini termasuk memfasilitasi komunikasi terbuka dengan pegawai dan PPNPN, mendengarkan masukan dan mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan yang relevan. Kepemimpinan yang inklusif dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi pegawai.
2. Kepala KP2KP perlu jadi pemimpin yang tegas dan menerima pendapat pegawai dan PPNPN. Sehingga pegawai dan PPNPN lebih termotivasi dan merasa dihargai.
3. Kepala KP2KP Gunungsitoli perlu memberikan pelatihan dan pembelajaran tambahan pegawai dan PPNPN secara berkala. Selanjutnya, melakukan evaluasi secara rutin kepada pegawai dan PPNPN, proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pajak lebih transparan dan akuntabel dan memastikan panduan perpajakan, brosur, dan info-info lain dapat dipahami dengan mudah oleh wajib pajak.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andriani. 2014. *Teori Perpajakan*. Jakarta: Salembat Empat.
- Biatna Tampubolon. 2001. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*.
- Buulolo, et al. (2022). Analisis Implementasi SISKUDES di Desa Sinar Baho Kecamatan Lahusa. *Jurnal Empowering Management for Business and Administration (EMBA)*, 10(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43993>
- Caniago, A. P. et al. (2022). "Peran Kecamatan dalam Evaluasi Dana Desa Ladara di Kecamatan Tuheumberua, Kabupaten Nias Utara (Studi Kasus Desa Ladara)." *Jurnal Ilmiah Simantek*, vol. 6, no. 4, November 2022, ISSN 2550-0414.
- Daniel, B. A., Tulung, J. E., & Maramis, J. B. (2016). Eksplorasi Aspek Analisis Kredit Syariah. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(4)
- David, Fred. R. 2014. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Diana Agustin, (2021) *Strategi Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Kerja Di Bmt Nu Cabang Pujer Bondowoso*, Penelitian Terdahulu. Skripsi
- Diana Agustin, (2021) *Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Di Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara (Bpprdsu)*. Skripsi
- Dubrin, A. J. (2016). *Keterampilan Kepemimpinan Partisipatif*. Edisi kedua. Jakarta: Prenada Media.

- Dzikra, F. M. (2020). *Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Bengkel Mobil Ud. Sari Motor Di Pekanbaru*. *Eko Dan Bisnis: Riau Economic And Business Review*, 11(3), 262-267.
- Fandi Zulfian Zebuai et al. (2022). "Evaluasi Implementasi Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES) di Desa Orahili Tumori." *Jurnal Empowering Management for Business and Administration (EMBA)*, vol. 10, no. 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43989>.
- Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra. (2016). *Service, Quality & Satisfaction*, Edisi 4. ANDI, Yogyakarta.
- Gaspersz, Vincent. (2017). *Production Planning And Inventory Control*. PT Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Gea et al. (2022). "Evaluasi Penerimaan Retribusi Sampah terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Nias Utara Tahun 2021." *Jurnal Empowering Management for Business and Administration (EMBA)*, 10(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43994>.
- Gebby Gabriella Waha<sup>1</sup>, Sifrid S. Pangemanan<sup>2</sup>, Jessy D. L. Warongan<sup>3</sup> (2019) *Analisis Kualitas Pelayanan Sebagai Upaya Peningkatan Kepuasan Wajib Pajak Dalam Pembayaran Pajak Pada Uptd Samsat Tomohon*, Penelitian Terdahulu. Skripsi
- Halawa, S. J. et al. (2022). Dinamika Perubahan Profesionalisme Pegawai sebagai Bentuk Adaptasi Sistem Kerja Baru di Tempat Usaha di Kota Gunungsitoli. *Journal of Empowering Management for Business and Administration (EMBA)*, 10(4), <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43997>.
- Hasan Toyib et al. "Kolaborasi Sumber Daya Manusia dalam Pencapaian Target dan Sasaran Kinerja LKPJ pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian, dan Perikanan Kabupaten Nias." *Journal of Empowering Management for Business and Administration (EMBA)*, vol. 10, no. 4, 2022, <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43995>.
- Irsatul Syami, (2023) *Optimalisasi Kulaitas Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Wajib Pajak (Studi Kasus KPP Pratama Semarang Gayamsari)*, Penelitian Terdahulu. Skripsi
- Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kedaton. 2010. *Profil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kedaton. Bandar Lampung: KPP Pratama Kedaton*.
- Kartini, Kartono, 2003. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta; Raja Grafindo Persada.
- Kasih, M. I. et al. (2022). "Penguatan Komunikasi antara Pemerintah Desa dan BPD untuk Menghasilkan Produk Regulasi Desa yang Berkualitas di Desa Lolozasai Kecamatan Gido." *Journal of Empowering Management for Business and Administration (EMBA)*, vol. 10, no. 4, 2022, <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43992>.
- Maichel Wutoy., et al. "Application of the Presidential Threshold Concept in the Presidential and Vice-Presidential Election System and its Impact on the Indonesian Constitutional System." *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, vol. 2022, no. 7, 2022, pp.
- Mendrofa, V. M. et al. (2022). "Peran Kepemimpinan Transformasional di PT. Cabang Bank Sumut Gunungsitoli dalam Menjaring Kerjasama dengan Stakeholder sebagai Mitra Kerja Pemerintah di Kota Gunungsitoli." *Journal of Empowering Management for Business and Administration (EMBA)*, 10(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43996>
- Minta Indah Laoli et al. (2022). "Implementasi SIPD dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Pemerintah Kabupaten Nias (Studi Kasus BPKPD sebagai Leading Sektor Penganggaran)."

- Journal of Empowering Management for Business and Administration (EMBA)*, 10(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43987>
- Ndraha (2022), *Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan di Era Dirupsi dan Sosial Kemasyarakatan (Studi Kasus Kecamatan di Kabupaten Nias)*.
- Ndraha, A. B. (2023). Optimizing Public Services: Reconstructing the Discordant Relationship between Local Leaders to Foster Harmony (A Case Study of Indonesia). *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(07), 18–34. <https://doi.org/10.56982/dream.v2i07.143>
- Ndraha, A. B. ., & Uang, D. P. . (2022). Camat’s Leadership in Increasing Community Participation in Development in the Era of Disruption and Social Society 5.0 (Case Study Districts at Nias Regency). *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 1(01), 55–66. <https://doi.org/10.56982/journalo.v1i01.23>
- Ndraha, A. B. et al. "Delegation Policy Implementation Model of Regent’s Authority to District Head (Camat) on Local Autonomy in Nias Regency, North Sumatera Province." *Journal of Public Administration and Governance*, vol. 9, no. 3, 2019, ISSN 2161-7104.
- Ndraha, A., & Uang, D. (2018). Strategi Pemberdayaan Masyarakat Desa Melalui Pengembangan Ekonomi Lokal Di Kabupaten Halmahera Barat Provinsi Maluku Utara. *J-3P (Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan)*, 3(2), 137-149. <https://doi.org/10.33701/j-3p.v3i2.867>
- Noor, F. V. (2020). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Pelanggan PT Herba Penawar Alwahida Indonesia*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Bengkulu.
- Palindungan Lahagu, Ayler Beniah Ndraha, & Odaligoziduhu Halawa. (2023). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Perencanaan Karir Pegawai Dengan Motivasi Karir Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Camat Medang Deras Kabupaten Batu Bara. *Jurnal Ilmiah METADATA*, 5(3), 1-18. <https://doi.org/10.47652/metadata.v5i3.390>.
- Pratiwi & Ndraha, A. B. (2018). Strategi Pengendalian Banjir di Kota Samarinda Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal MSDM*, 5(2), 141-156.
- Putri Nilam Kencana. (2020). “Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Pengguna Jasa Service di Dealer Honda Wahana Ciputat”. *Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi*, Vol 4 No.1.
- Raja Bambang. (2017). *Kekuatan Empati Dalam Kepemimpinan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Soediro, M., & Nurbianto, A. T. (2021). Peranan Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Terhadap Penjualan Dan Kinerja Karyawan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36934>
- Sudarwan, Danim. 2000. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sunyoto, Danang, dkk. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- V.M. Mendrofa, dkk, (2022), *Peran Kepemimpinan Transformasional Di Pt. Cabang Bank Sumut Gunungsitoli Dalam Menjaring Kerjasama Dengan Stakeholder Sebagai Mitra Kerja Pemerintah Di Kota Gunungsitoli*.
- Waruwu, E. et al. (2022). "Peluang dan Tantangan G20 dalam Transformasi Manajemen Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0 dan Civil Society 5.0 Pasca Pandemi COVID-19." *Jurnal Ilmiah Maksitek*, vol. 7, no. 3, 26-32. Retrieved from <https://makarioz.sciencemakarioz.org/index.php/JIM/article/view/345>



- Widiya Indriani, (2022) *Analisis Komunikasi Organisasi Antara Pimpinan Dan Bawahan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Pt. Tasma Puja Kabupaten Kampar*. Penelitian Terdahulu
- Yaumil Khaira, (2022) *Analisis Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Nasabah Pt Bank Syariah Indonesia (Studi Komparasi Sebelum Dan Sesudah Merger)*, Skripsi
- Yukl, Gary. (2018). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta Barat: Indeks.
- Zahra, (2019) *Teori Pengambilan Keputusan*, Penelitian Terdahulu.