

**PERAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BADAN PENDAPATAN  
DAERAH KABUPATEN BOJONEGORO DALAM  
MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN  
PAJAK DAERAH**

**Ari Hidayani<sup>1</sup>, Siti Khotidjah<sup>2</sup>, Kristya Sri Agustin<sup>3</sup>, Eka Rahayu Prihantini<sup>4</sup>, Mei Indrawati<sup>5</sup>, Rena Febrita Sarie<sup>6</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Universitas Wijaya Putra, Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Email : [ari.hidayani80@gmail.com](mailto:ari.hidayani80@gmail.com)<sup>1</sup>, [sitikhotidjah062@gmail.com](mailto:sitikhotidjah062@gmail.com)<sup>2</sup>, [kristya046@gmail.com](mailto:kristya046@gmail.com)<sup>3</sup>, [rahayueka24@gmail.com](mailto:rahayueka24@gmail.com)<sup>4</sup>, [meiindrawati@uwp.ac.id](mailto:meiindrawati@uwp.ac.id)<sup>5</sup>, [renafebritasarie@uwp.ac.id](mailto:renafebritasarie@uwp.ac.id)<sup>6</sup>

**ABSTRAK:** *Permasalahan yang dihadapi dalam pelayanan pajak daerah di Bapenda Kabupaten Bojonegoro, seperti waktu antrian yang lama, kinerja petugas yang lamban, serta keterbatasan fasilitas umum seperti kamar mandi dan area parkir. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kenyamanan dan kepuasan wajib pajak, serta dapat menghambat optimalisasi penerimaan pajak daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran motivasi kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro dalam meningkatkan kualitas pelayanan pajak daerah serta mengisi kekosongan dalam literatur terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pajak. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam kepada pegawai Bapenda untuk menggali faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kepuasan kerja, penghargaan dan insentif, serta lingkungan kerja yang positif. Ketiga faktor ini berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan pajak daerah dengan meningkatkan kecepatan, ketepatan, dan transparansi pelayanan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memberikan pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan transparan kepada masyarakat. Faktor-faktor yang mendukung motivasi kerja antara lain penghargaan yang memadai, kepemimpinan yang mendukung, dan fasilitas kerja yang memadai, sementara faktor yang menghambat meliputi beban kerja yang tinggi dan kurangnya penghargaan non-finansial. Penelitian ini menyarankan pentingnya peningkatan penghargaan, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta penyediaan fasilitas yang memadai untuk meningkatkan motivasi kerja dan kualitas pelayanan pajak di Bapenda Kabupaten Bojonegoro.*

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Kualitas Pelayanan, Bapenda, Pajak Daerah.

**ABSTRACT:** *The issues faced in the local tax service at the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Bojonegoro Regency, such as long waiting times, sluggish performance from officers, and limited public facilities like restrooms and parking areas, significantly affect the comfort and satisfaction of taxpayers, potentially hindering the optimization of local tax revenue collection. This study aims to describe the role of employee work motivation at Bapenda Bojonegoro in improving the quality of local tax services and to fill the gap in the literature regarding the influence of work motivation on the quality of tax services. A qualitative approach was employed, with in-depth interviews conducted with Bapenda employees to explore the factors affecting work motivation. The findings reveal that employee work motivation is influenced by three main factors: job*

*satisfaction, rewards and incentives, and a positive work environment. These factors contribute to improving the quality of local tax services by enhancing speed, accuracy, and transparency. Employees with high work motivation tend to provide faster, more accurate, and more transparent services to the public. Factors that support work motivation include adequate rewards, supportive leadership, and appropriate work facilities, while hindering factors include high workloads and a lack of non-financial recognition. This study recommends the importance of improving rewards, fostering good communication between superiors and subordinates, and providing adequate facilities to enhance work motivation and the quality of tax services at Bapenda Bojonegoro Regency.*

**Keywords:** *Work Motivation, Service Quality, Bapenda, Local Tax.*

## 1. PENDAHULUAN

Pelayanan pajak daerah merupakan salah satu elemen vital dalam sistem pemerintahan daerah yang berfungsi sebagai sumber utama Pendapatan Asli Daerah (PAD), menopang pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Bojonegoro memegang peran strategis dalam mengelola dan memungut pajak daerah, di mana kualitas pelayanan yang diberikan meliputi kecepatan, ketepatan, dan responsivitas menjadi faktor kunci dalam meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak. Namun, di lapangan, berbagai permasalahan masih dihadapi, seperti waktu antrian yang lama, kinerja petugas yang lamban, serta keterbatasan fasilitas umum seperti kamar mandi dan area parkir. Semua permasalahan ini tidak hanya menghambat efektivitas pelayanan, tetapi juga menurunkan tingkat kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pajak daerah.

Dalam konteks ini, motivasi kerja pegawai Bapenda menjadi faktor internal yang sangat menentukan kualitas pelayanan yang dihasilkan. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung bekerja lebih cepat, akurat, dan melayani dengan sikap yang lebih ramah, sehingga mempercepat proses pelayanan dan meningkatkan kenyamanan wajib pajak. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja berdampak pada lambannya pelayanan, tingginya waktu tunggu, serta ketidakprofesionalan dalam melayani kebutuhan masyarakat. Berdasarkan teori motivasi Herzberg, perbaikan kondisi kerja, pengakuan atas kinerja, serta pemberian tanggung jawab yang lebih besar dapat mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, upaya untuk memperbaiki sistem pelayanan pajak daerah di Kabupaten Bojonegoro tidak hanya perlu difokuskan pada perbaikan sarana, prosedur, dan digitalisasi layanan, tetapi juga harus mencakup penguatan aspek motivasional bagi para pegawai sebagai pilar utama pelayanan publik yang efektif dan profesional.

Berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, terutama pada sektor pelayanan publik (Ariyanti *et al.*, 2021; Syukron *et al.*, 2022). Motivasi kerja yang baik pada pegawai dinas pajak dapat meningkatkan kepuasan wajib pajak dan mempercepat proses pelayanan (Mauliyah & Bahtia, 2025). Meskipun sistem insentif dan pelatihan terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, studi-studi

tersebut juga menunjukkan bahwa kurangnya dukungan dari pimpinan dan kebijakan yang tidak mendukung menjadi hambatan signifikan (Khuluq *et al.*, 2025). Sementara itu, Motivasi kerja yang rendah berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan yang buruk, yang berdampak pada rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak (Hufrona & Rahmawati, 2024). Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa peningkatan komunikasi internal dan pemberian penghargaan kepada pegawai berkontribusi pada perbaikan kualitas pelayanan. Penelitian ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengeksplorasi lebih jauh faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi pegawai, khususnya dalam konteks pelayanan pajak daerah. Meskipun banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai di sektor pemerintahan, penelitian yang fokus pada konteks pelayanan pajak daerah di Kabupaten Bojonegoro masih sangat terbatas. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya gap dalam pemahaman mengenai faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam pelayanan pajak daerah. Gap yang ada terletak pada kurangnya penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh faktor-faktor eksternal (seperti kebijakan dan dukungan pimpinan) dan faktor internal (seperti sistem insentif dan pelatihan) terhadap motivasi kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro. Penelitian lebih mendalam diperlukan untuk menggali sejauh mana faktor-faktor tersebut mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam konteks pelayanan pajak daerah, serta bagaimana hubungan antar faktor tersebut dapat memengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.

Berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, terutama pada sektor pelayanan publik (Sabri *et al.*, 2023; Baso, 2023). Motivasi kerja yang tinggi pada pegawai dinas pajak dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak dan mempercepat proses administrasi (Mauliyah & Bahtia, 2025). Meskipun sistem insentif dan pelatihan terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, studi-studi tersebut juga menunjukkan bahwa kurangnya dukungan dari pimpinan dan kebijakan yang tidak mendukung menjadi hambatan signifikan dalam pencapaian pelayanan yang optimal (Khuluq *et al.*, 2025). Sementara itu, motivasi kerja yang rendah berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan yang buruk, yang berdampak pada rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak (Hufrona & Rahmawati, 2024). Penelitian ini juga menyoroti pentingnya mengeksplorasi lebih jauh faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, khususnya dalam konteks pelayanan pajak daerah. Meskipun banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara motivasi dan kualitas pelayanan di sektor pemerintahan, penelitian yang fokus pada konteks pelayanan pajak daerah di Kabupaten Bojonegoro masih sangat terbatas. Gap yang ada terletak pada kurangnya penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh faktor-faktor eksternal (seperti kebijakan dan dukungan pimpinan) dan faktor internal (seperti sistem insentif dan pelatihan) terhadap motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Bapenda Kabupaten Bojonegoro. Penelitian lebih mendalam diperlukan untuk menggali sejauh mana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kualitas pelayanan, serta bagaimana hubungan antar faktor tersebut dapat memengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.

Di sisi lain, Bapenda Kabupaten Bojonegoro menghadapi tantangan signifikan dalam mengoptimalkan kualitas pelayanan pajak daerah, mengingat kompleksitas tugas yang dihadapi pegawai dan kurangnya sumber daya manusia yang memadai. Meskipun demikian, capaian nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada tahun 2024 juga mengalami kenaikan sebesar 0,35 poin dibandingkan dengan tahun 2023, yang mencatatkan nilai IKM sebesar 93,70. Dengan demikian, IKM tahun 2024 tercatat sebesar 94,05, yang mengindikasikan adanya peningkatan kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan pajak daerah. Namun, meskipun ada pencapaian yang positif, masih terdapat beberapa kendala dalam hal kecepatan dan ketepatan prosedur, di mana sebagian wajib pajak mengeluhkan ketidakjelasan prosedur dan waktu tunggu yang terlalu lama. Hanya sekitar 72% wajib pajak yang merasa puas dengan kecepatan pelayanan, sementara sisanya menginginkan perbaikan dalam aspek tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada pencapaian yang positif, masih banyak aspek yang perlu diperbaiki, salah satunya adalah motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut mengenai kondisi motivasi kerja pegawai di Bapenda, serta bagaimana motivasi tersebut berkontribusi pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan bagaimana hal tersebut berhubungan dengan kinerja pelayanan pajak daerah yang lebih efisien dan memadai.

Seiring dengan pentingnya peran motivasi kerja dalam pelayanan pajak daerah, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan peran motivasi kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro dalam meningkatkan kualitas pelayanan pajak daerah. Penelitian ini juga berupaya untuk mengisi kekosongan dalam literatur terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pajak di daerah, dengan memberikan wawasan baru yang relevan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan pelayanan kepada wajib pajak di Kabupaten Bojonegoro.

Dengan melihat latar belakang di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi Bapenda Kabupaten Bojonegoro untuk merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pelayanan pajak daerah dan kontribusinya terhadap peningkatan pendapatan asli daerah.

## **2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang dimiliki individu untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan (Hariyanto *et al.*, 2023). Dalam konteks pelayanan publik, motivasi kerja pegawai menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Motivasi kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis utama: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, seperti rasa pencapaian dan kepuasan pribadi, sedangkan motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti gaji, insentif, dan penghargaan. Kedua jenis motivasi ini berkontribusi secara signifikan terhadap kualitas kinerja seorang pegawai (Robbins & Timothy, 2021).

Motivasi kerja yang tinggi pada pegawai di sektor pemerintahan dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan yang diberikan (Kusumawati *et al.*, 2024). Dalam konteks pelayanan pajak daerah, pegawai yang termotivasi akan lebih cepat dan akurat dalam menjalankan tugas mereka, serta lebih responsif terhadap kebutuhan dan keluhan wajib pajak .

## **Teori Motivasi Kerja**

Beberapa teori motivasi telah dikembangkan untuk memahami dinamika motivasi kerja. Salah satunya adalah Teori Kebutuhan Maslow, yang mengemukakan bahwa individu memiliki hierarki kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, rasa diterima, penghargaan, hingga aktualisasi diri (Agustiyaning *et al.*, 2023).

Teori lain yang relevan adalah Teori Dua Faktor Herzberg yang membagi faktor-faktor motivasi menjadi dua kategori: faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator, seperti pencapaian dan penghargaan, berhubungan langsung dengan peningkatan motivasi dan kinerja. Sementara faktor higienis, seperti kondisi kerja dan gaji, jika tidak dipenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi. Penerapan insentif dan penghargaan di lingkungan Bapenda meningkatkan motivasi kerja pegawai dan kualitas pelayanan yang diberikan (Syuhada, 2023).

## **Motivasi Kerja dan Kualitas Pelayanan Pajak**

Kualitas pelayanan pajak daerah sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang bertugas. Motivasi kerja yang baik berhubungan langsung dengan peningkatan kualitas pelayanan pajak, seperti percepatan proses administrasi dan peningkatan kepuasan wajib pajak. Pegawai yang termotivasi lebih cenderung untuk memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan ramah, yang pada akhirnya berdampak pada penerimaan pajak yang lebih tinggi (Utami *et al.*, 2023).

Motivasi kerja pegawai berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan (Utina *et al.*, 2024). Mereka menemukan bahwa pegawai yang diberikan penghargaan dan pelatihan secara rutin cenderung lebih termotivasi, yang berujung pada layanan yang lebih baik.

## **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Berbagai faktor mempengaruhi motivasi kerja pegawai di sektor publik. Salah satu faktor utama adalah insentif dan penghargaan (Nasir, 2024). Adanya insentif yang jelas dan penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka dalam memberikan pelayanan pajak yang lebih baik (Halimatussadiyah *et al.*, 2025).

Selain itu, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja (Sakarina & Noviantoro, 2024). Suasana kerja yang kondusif dan hubungan yang baik antar pegawai dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai dapat mengurangi stres dan meningkatkan motivasi kerja (Fauzi *et al.*, 2023).

Pelatihan dan pengembangan keterampilan juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pelatihan yang rutin dan relevan

dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam menjalankan tugas, sehingga memotivasi mereka untuk memberikan pelayanan yang lebih baik (Cahya *et al.*, 2021).

### **3. METODE PENELITIAN**

Berdasarkan permasalahan yang diidentifikasi dalam pendahuluan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang berfokus pada Bapenda Kabupaten Bojonegoro. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman yang lebih dalam mengenai fenomena motivasi kerja pegawai, serta bagaimana faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap kualitas pelayanan pajak daerah. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat menggali informasi yang lebih detail tentang pengalaman, persepsi, dan faktor-faktor yang mendasari motivasi kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro, serta pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak.

Penelitian ini berfokus pada pegawai yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Bojonegoro, khususnya yang terlibat langsung dalam proses pelayanan pajak daerah. Penelitian ini melibatkan 10 informan yang terdiri dari pegawai administrasi, kepala bagian umum dan kepegawaian, serta pegawai dari bidang pengelolaan data dan informasi, serta bidang penetapan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Bojonegoro. Pemilihan pegawai yang terlibat langsung dalam pelayanan diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana motivasi kerja mereka berperan dalam kualitas pelayanan pajak daerah.

Dalam penelitian ini, data akan dikumpulkan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam akan dilakukan dengan pegawai Bapenda yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu, seperti pengalaman kerja dan jabatan, untuk menggali persepsi mereka mengenai motivasi kerja dan kualitas pelayanan. Observasi partisipatif akan dilakukan dengan mengamati langsung kegiatan pelayanan pajak untuk melihat interaksi antara pegawai dan wajib pajak, sehingga dapat memperoleh pemahaman tentang dinamika motivasi kerja di lapangan. Selain itu, studi dokumentasi akan dilakukan terhadap dokumen terkait, seperti laporan kinerja pegawai dan evaluasi pelayanan pajak, untuk memperkaya analisis data.

Penelitian ini memiliki dua variabel utama: motivasi kerja dan kualitas pelayanan pajak. Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat, berkomitmen, dan memberikan pelayanan yang baik. Kualitas pelayanan pajak diukur berdasarkan tingkat kepuasan wajib pajak terhadap pelayanan yang diberikan, yang mencakup aspek kecepatan, ketepatan, dan responsivitas pelayanan yang diterima oleh wajib pajak.

Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan model analisis data interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahap utama. Pertama, reduksi data dilakukan untuk memfokuskan data yang relevan dengan topik penelitian. Kedua, penyajian data dilakukan dengan menyusun data dalam bentuk yang mudah dipahami, seperti narasi, tabel, atau grafik, untuk

menggambarkan hasil temuan secara jelas. Terakhir, penarikan kesimpulan atau verifikasi akan dilakukan dengan menarik kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan, serta memverifikasi temuan tersebut dengan sumber yang relevan untuk memastikan validitas hasil penelitian.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Badan Pendapatan Daerah (BPD) Kabupaten Bojonegoro, ditemukan bahwa motivasi kerja pegawai di Bapenda cukup tinggi. Hal ini terlihat dari berbagai faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja, penghargaan, dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Selanjutnya, kualitas pelayanan pajak yang diberikan kepada masyarakat juga terpengaruh oleh tingkat motivasi kerja pegawai. Dalam bagian ini, hasil penelitian dibahas lebih lanjut sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

##### **Identifikasi Bentuk Motivasi Kerja Pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro**

Bentuk motivasi kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro dapat dilihat melalui beberapa indikator yang mempengaruhi kualitas kinerja mereka dalam memberikan pelayanan pajak daerah (Abdillah *et al.*, 2024). Salah satu indikator utama adalah kepuasan kerja. Pegawai di Bapenda menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang cukup tinggi, yang tercermin dalam perasaan mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja antara lain adalah dukungan yang baik dari pimpinan dan fasilitas kerja yang memadai. Seorang pegawai administrasi, mengungkapkan bahwa dirinya merasa puas dengan lingkungan kerjanya karena mendapat dukungan penuh dari atasan serta fasilitas yang disediakan untuk mendukung pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi membuat pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih semangat. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap tugas-tugas yang diberikan, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Selain itu, penghargaan dan insentif juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai (Barusman & Amelia, 2021). Penghargaan yang diberikan kepada pegawai, baik berupa insentif finansial maupun pengakuan verbal atas kinerja yang baik, dapat meningkatkan rasa dihargai, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik lagi. Seorang Kepala Bgian Umum dan Kepegawaian, menyatakan bahwa insentif yang diterima sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian target atau kinerja yang baik sangat memotivasi. Selain itu, pengakuan verbal dari atasan memberikan dorongan ekstra bagi pegawai untuk terus memberikan pelayanan yang lebih baik. Seorang pegawai, juga menambahkan bahwa ucapan terima kasih dan pengakuan dari atasan sangat berharga bagi mereka, yang membuat mereka merasa dihargai dan lebih bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan. Penghargaan yang memadai, baik dalam bentuk insentif finansial maupun pengakuan verbal, mendorong pegawai untuk terus bekerja keras dan berusaha

mencapai hasil yang lebih baik. Dengan adanya penghargaan tersebut, pegawai merasa lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik mereka kepada masyarakat.

Lingkungan kerja yang positif dan kondusif juga sangat mempengaruhi tingkat motivasi pegawai (Azmi, 2024). Di Bapenda Kabupaten Bojonegoro, tercipta suasana kerja yang nyaman dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Hal ini memungkinkan terciptanya kerja sama yang lebih efektif dan semangat kerja yang lebih tinggi. Pegawai Bidang Pengelolaan Data dan Informasi mengungkapkan bahwa lingkungan kerja di Bapenda sangat mendukung, karena komunikasi antara atasan dan bawahan sangat terbuka. Mereka bisa berdiskusi secara bebas mengenai masalah yang ada, yang membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman. Seorang pegawai Bidang Penetapan, menambahkan bahwa mereka merasa tidak ada tekanan yang berlebihan di tempat kerja, karena atasan selalu memberi ruang bagi pegawai untuk beradaptasi dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Lingkungan kerja yang positif menciptakan hubungan yang lebih baik antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang baik memungkinkan pegawai merasa lebih dihargai dan mendukung mereka untuk bekerja lebih efektif. Selain itu, suasana yang nyaman dan tidak menekan memberikan rasa kepemilikan terhadap tugas yang diberikan, yang meningkatkan rasa tanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Secara keseluruhan, bentuk motivasi kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kepuasan kerja, penghargaan dan insentif, serta lingkungan kerja yang positif. Ketiga faktor ini saling mendukung dan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan pajak daerah. Pegawai yang merasa puas, dihargai, dan bekerja dalam lingkungan yang kondusif cenderung memiliki semangat yang tinggi untuk memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan transparan kepada masyarakat.

## **Peran Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Pajak Daerah**

Motivasi kerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Bojonegoro memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan pajak daerah yang diberikan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian, pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung memberikan pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan transparan. Hal ini terlihat pada beberapa aspek penting pelayanan yang mencerminkan peningkatan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Berikut adalah penjelasan lebih rinci terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pajak daerah:

### **1. Kecepatan Pelayanan**

Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi bekerja dengan lebih efisien dan cepat dalam menyelesaikan tugas administrasi pajak. Mereka tidak hanya fokus pada kecepatan, tetapi juga pada kualitas penyelesaian tugas yang mereka lakukan. Pegawai yang termotivasi menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan memastikan bahwa semua prosedur dijalankan sesuai dengan standar. Hal ini berdampak langsung pada kepuasan wajib pajak yang merasakan pelayanan yang cepat dan tidak membuang waktu. Menurut seorang pegawai Bagian Umum dan Kepegawaian, "Dengan adanya motivasi yang tinggi, saya dapat menyelesaikan tugas lebih cepat tanpa mengurangi

ketelitian, yang akhirnya membantu wajib pajak untuk memenuhi kewajiban mereka tanpa harus menunggu lama." Kecepatan pelayanan yang meningkat ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan wajib pajak dan efektivitas sistem perpajakan daerah.

## **2. Ketepatan Informasi**

Motivasi kerja yang tinggi juga berhubungan erat dengan ketepatan informasi yang diberikan kepada wajib pajak. Pegawai yang termotivasi memiliki komitmen untuk memberikan informasi yang akurat dan jelas kepada wajib pajak. Hal ini penting karena wajib pajak perlu mendapatkan penjelasan yang tepat terkait kewajiban mereka, sehingga mereka bisa memahami hak dan kewajiban perpajakan secara benar. Informasi yang jelas dan tepat mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahpahaman atau ketidaksesuaian pembayaran yang dapat menghambat kepatuhan pajak. Seorang pegawai di bagian Bidang Pengelolaan Data dan Informasi, menjelaskan, "Motivasi yang saya miliki membuat saya lebih cermat dalam memberikan informasi kepada wajib pajak, karena saya sadar bahwa informasi yang salah bisa menyebabkan kesalahan dalam pembayaran pajak." Ketepatan informasi ini mendukung peningkatan kepatuhan pajak, yang pada akhirnya berkontribusi pada pengelolaan pajak yang lebih efisien di daerah.

## **3. Transparansi Proses**

Transparansi dalam proses pelayanan pajak juga dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi merasa lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugas mereka secara terbuka dan jujur. Mereka berusaha menjaga komunikasi yang jelas dengan wajib pajak mengenai status kewajiban pajak dan tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam proses administrasi pajak. Hal ini menciptakan lingkungan yang transparan, di mana wajib pajak dapat mengakses informasi dengan mudah dan merasa lebih percaya pada sistem yang ada. Seorang pegawai di bagian Penetapan, menyatakan, "Dengan motivasi yang tinggi, saya merasa lebih bertanggung jawab untuk menjaga proses pelayanan tetap transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik." Transparansi yang tinggi membantu membangun kepercayaan antara pemerintah daerah dan wajib pajak, serta memastikan bahwa proses perpajakan berjalan dengan adil dan akuntabel.

Secara keseluruhan, pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pajak daerah sangat nyata. Pegawai yang termotivasi dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan transparan, yang berkontribusi pada kepuasan wajib pajak serta peningkatan kepatuhan terhadap pajak daerah. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai Bapenda Kabupaten Bojonegoro akan berdampak positif pada peningkatan kualitas pelayanan pajak daerah secara keseluruhan.

## **Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Motivasi Kerja Pegawai**

Dalam penelitian ini, juga diidentifikasi berbagai faktor yang mendukung dan menghambat motivasi kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro, yang berpengaruh pada kualitas pelayanan pajak daerah.

Faktor yang Mendukung Motivasi Kerja Pegawai:

### **1. Penghargaan dan Insentif yang Memadai**

Salah satu faktor utama yang mendukung motivasi kerja pegawai adalah penghargaan yang memadai. Insentif finansial dan pengakuan atas kinerja

yang baik merupakan faktor yang sangat penting bagi pegawai untuk mempertahankan motivasi kerja yang tinggi.

## 2. Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan yang terbuka dan komunikatif antara atasan dan bawahan menciptakan suasana kerja yang lebih baik. Pegawai merasa didengar dan dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan semangat mereka untuk bekerja lebih baik.

## 3. Fasilitas Kerja yang Memadai

Fasilitas kerja yang mendukung, seperti perangkat teknologi dan ruang kerja yang nyaman, turut meningkatkan motivasi pegawai dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

### Faktor yang Menghambat Motivasi Kerja Pegawai

#### 1. Beban Kerja yang Tinggi

Salah satu hambatan yang ditemui adalah beban kerja yang terkadang terlalu tinggi, sehingga mempengaruhi semangat kerja pegawai. Beban yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kualitas pelayanan pajak.

#### 2. Kurangnya Penghargaan yang Tepat

Meskipun terdapat insentif finansial, kurangnya penghargaan dalam bentuk pengakuan verbal atau penghargaan atas prestasi kerja dapat menurunkan motivasi pegawai. Pegawai merasa bahwa kontribusinya kurang dihargai, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka.

#### 3. Ketidakjelasan dalam Kebijakan dan Prosedur

Kurangnya kejelasan dalam kebijakan dan prosedur pelayanan juga menjadi faktor yang menghambat motivasi kerja pegawai. Ketika pegawai tidak mendapatkan pemahaman yang jelas tentang peraturan dan prosedur yang berlaku, mereka cenderung merasa bingung dan tidak percaya diri dalam memberikan pelayanan.

### Pembahasan

Pembahasan mengenai motivasi kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro mengungkapkan beberapa faktor penting yang mempengaruhi kualitas pelayanan pajak daerah. Salah satu faktor utama adalah kepuasan kerja yang tinggi, yang dipengaruhi oleh dukungan pimpinan dan fasilitas kerja yang memadai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja dengan baik. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi intrinsik pegawai untuk berkontribusi secara optimal dalam tugas mereka (Panjaitan *et al.*, 2025). Selain itu, penghargaan dan insentif yang diberikan oleh organisasi turut meningkatkan motivasi kerja pegawai. Penghargaan baik berupa insentif finansial maupun pengakuan verbal memperkuat rasa dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja pegawai (Karyaadi *et al.*, 2024). Faktor lainnya yang mempengaruhi motivasi adalah lingkungan kerja yang positif, di mana komunikasi yang baik dan suasana kerja yang nyaman mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif (Manao, 2022).

Selain faktor-faktor yang mendukung motivasi kerja, penelitian ini juga menunjukkan adanya beberapa hambatan yang dapat menurunkan motivasi pegawai. Beban kerja yang berlebihan menjadi salah satu faktor penghambat utama, karena dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas pelayanan pajak. Hal ini relevan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja pegawai (Putranto & Wijaya, 2024). Beban yang berlebihan juga dapat mengurangi konsentrasi pegawai dalam melaksanakan tugas, yang berdampak pada akurasi dan efisiensi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Simangunsong & Oktaviani, 2023).

Selain itu, kurangnya penghargaan dalam bentuk pengakuan verbal juga menjadi kendala, meskipun insentif finansial sudah ada. Pegawai yang merasa bahwa kontribusinya kurang dihargai akan kehilangan semangat untuk bekerja lebih baik, yang dapat memengaruhi kualitas pelayanan mereka. Hal ini sesuai dengan temuan dalam penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa penghargaan yang lebih beragam, baik finansial maupun non-finansial, diperlukan untuk menjaga motivasi pegawai dalam jangka panjang (Karyaadi *et al.*, 2024). Pengakuan atas pencapaian pekerjaan juga dapat meningkatkan motivasi yang ditandai dengan rasa percaya diri pegawai dan membuat mereka merasa dihargai, yang berujung pada peningkatan kualitas kinerja mereka (Mintawati, 2024).

Ketidajelasan dalam kebijakan dan prosedur pelayanan juga menjadi hambatan yang signifikan. Ketika pegawai tidak mendapatkan pemahaman yang jelas tentang peraturan dan prosedur yang berlaku, mereka cenderung merasa bingung dan kurang percaya diri dalam memberikan pelayanan. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kualitas pelayanan, sebagaimana ditemukan dalam penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa ketidakjelasan aturan sering kali mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja pegawai (Seftianti & Yowanda, 2022). Secara keseluruhan, penelitian ini mendukung temuan-temuan terdahulu mengenai pentingnya kepuasan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja yang positif terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan memperhatikan faktor-faktor pendukung dan mengatasi hambatan yang ada, kualitas pelayanan pajak daerah di Bapenda Kabupaten Bojonegoro dapat lebih optimal.

## **5. SIMPULAN dan SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai di Bapenda Kabupaten Bojonegoro dapat meningkatkan kualitas pelayanan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bojonegoro Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan pajak daerah. Faktor-faktor seperti penghargaan yang memadai, kepemimpinan yang mendukung, dan fasilitas kerja yang baik berperan besar dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan pajak, seperti kecepatan, ketepatan informasi, dan transparansi. Namun, terdapat beberapa faktor yang menghambat motivasi kerja, seperti beban kerja yang berlebihan, kurangnya penghargaan verbal, dan ketidakjelasan kebijakan yang berlaku, yang dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak pada kualitas pelayanan.

Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai dan kualitas pelayanan pajak daerah, disarankan agar Bapenda Kabupaten Bojonegoro lebih fokus pada pemberian penghargaan yang lebih baik, baik dalam bentuk finansial maupun pengakuan verbal, serta memperkuat komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Selain itu, perlu ada penataan ulang beban kerja agar lebih merata, serta peningkatan fasilitas kerja yang mendukung kinerja pegawai. Kejelasan kebijakan dan prosedur juga sangat penting untuk menghindari kebingungan di kalangan pegawai dan memastikan pelayanan yang lebih efisien dan efektif. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan kualitas pelayanan pajak daerah dapat terus meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, L.M.N., Sutrisna, A. & Kusmiati, A. 2024. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 2(1): 911–922.
- Agustiyan, S.D., Khasanah, P. & Kurniawan, E.D. 2023. Hierarki kebutuhan tokoh utama dalam novel Mariposa karya Luluk HF. *Fonologi: Jurnal Ilmuan Bahasa dan Sastra Inggris*, 1(4): 91–102.
- Ariyanti, E., Sutiman, S., Amalia, G. & Hoya, H. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Pamulang. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1(3): 229–234.
- Azmi, U. 2024. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Brownly Persian Petshop-Yogyakarta.
- Barusman, M.Y.S. & Amelia, E. 2021. Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja di Auto 2000 Raden Intan Bandar Lampung.
- Baso, A.R.A.R. 2023. Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Kecamatan Segeri Kabupaten Pangkep. *TheJournalish: Social and Government*, 4(1): 78–83.
- Cahya, A.D., Rahmadani, D.A., Wijiningrum, A. & Swasti, F.F. 2021. Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2).
- Fauzi, A., Latief, F. & Bahasoan, S. 2023. Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar. *Jurnal Manuver: Akuntansi dan Manajemen*, 1(1): 1–14.
- Halimatussadiyah, H., Adriani, Z. & Aira, D.M.F. 2025. Faktor Intrinsik yang Berperan pada Motivasi Kerja dari Perspektif Teori Dua Faktor pada CO BTPNS. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 4(1): 394–402.
- Hariyanto, V., Samalelo, T. & Hellyani, C.A. 2023. Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank. *Jurnal Kajian Dan Penelitian Umum*, 1(3): 228–238.
- Hufrona, A.F.M. & Rahmawati, M.I. 2024. Pengaruh Pengetahuan, Pemahaman Dan Kesadaran Wajib Pajak Umkm Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak UMKM. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 13(12).
- Karyaadi, M.C.A., Hudiyah, I.F., Rahmatillah, R.A., Hidayat, R. & Respati, I. 2024. Strategi Pengambilan Keputusan dalam Pemberian Reward untuk Meningkatkan Motivasi Pekerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2): 12.
- Khuluq, K., Suyono, J., Sari, P.Z., Arizona, A. & Elisabeth, D.R. 2025. Pengaruh

- Pelatihan Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Islam Siti Hajar Sidoarjo Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial*, 3(2): 336–357.
- Kusumawati, F., Sambharakreshna, Y., Wulandari, A., Kompyurini, N., Lasita, V.F. & Ani, R.F. 2024. Faktor Penentu Kualitas Pelayanan Perusahaan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis. *Journal of Economics Community Service*, 2(2): 71–77.
- Manao, A.S. 2022. Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1): 1–9.
- Mauliyah, N.I. & Bahtia, Y. 2025. Optimalisasi Pelayanan Kendaraan Bermotor Melalui Pemutihan Kendaraan Bermotor Di Sasat Surabaya Barat. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(3): 799–806.
- Mintawati, H. 2024. Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Melalui Sistem Reward. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1): 315–323.
- Nasir, N. 2024. Peran Motivasi dan Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar. *AMNESIA (JURNAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)*, 2(4): 222–228.
- Panjaitan, E.M.D., Farhandika, M.F., Sahroni, A.F. & Gunawan, A. 2025. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan Dan Dampaknya Pada Produktivitas. *Jurnal Perubahan Ekonomi*, 9(1).
- Putranto, C.Z. & Wijaya, E. 2024. Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Sales PT. X. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 10(1): 39–56.
- Robbins, S.P. & Timothy, A.J. 2021. *Organizational Behavior*. London: Pearson plc.
- Sabri, W., Yeni, A. & Roza, S. 2023. Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi, Kedisiplinan, dan Motivasi terhadap Kualitas Pelayanan (studi kasus Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Solok). *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(1): 76–88.
- Sakarina, S. & Noviantoro, D. 2024. Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Asn Bpkad Provinsi Sumatera Selatan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Forbiswira Forum Bisnis Dan Kewirausahaan*. hal.539–547.
- Seftianti, N.I. & Yowanda, M. 2022. *Pengaruh Stres Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bpr Parasari Sibang*.
- Simangunsong, B.A.M.P. & Oktaviani, L. 2023. Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Sukabumi. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(2): 74–87.
- Syuhada, M. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Insentif, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Media Manajemen JsaA*, 11(2): 112–145.
- Syukron, M., Hendriani, S. & Maulida, Y. 2022. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau. *Jurnal Daya Saing*, 8(2): 168–176.
- Utami, V.M., Manafe, L.A. & Wulansari, D. 2023. Peningkatan Kinerja Karyawan; Ditinjau dari Motivasi Kerja. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Ekonomi*, 9(2): 3419–3424.
- Utina, R., Ahmad, M. & Monoarfa, V. 2024. Kompetensi Pegawai Dan Kualitas

# **JUIMA : Jurnal Ilmu Manajemen**

p-ISSN 2337-9804

e-ISSN 2549-8843

Pelayanan Pada Kecamatan Kota Selatan, Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(2): 683–690.