

## TADRIS

# JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Journal homepage: <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Tadris>

## Dilema Kenaikan Pangkat Guru: Antara Beban Pajak dan Persyaratan Kinerja yang Tidak Seimbang

Aris Suharyadi<sup>1</sup>, Fastabiq Falasiva Ahmada<sup>2</sup>, Fayyaz Faryal Aziz<sup>3</sup>, Sevina Putri Maharani<sup>4</sup>, Yovianes Maya Suranto<sup>5</sup>, Stefanie Erlita Sulistyawati<sup>6</sup>

Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta

Email: yovianesmaya.2024@student.uny.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penyebab guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) kurang termotivasi untuk naik pangkat. Subjek penelitian ini terdiri dari tiga orang PNS yaitu Wakil Kepala Sekolah (Wakasek) Bidang Kurikulum, tenaga pendidik urusan kepegawaian, dan guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengambilan data menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumen. Teknik pemilihan responden dalam riset ini dilakukan dengan teknik purposif. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Teknik analisis data menggunakan kondensasi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi, aktivitasnya dilakukan dalam bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu proses yang berlanjut, berulang, dan terus-menerus hingga membentuk sebuah siklus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan penghasilan yang signifikan ketika PNS naik pangkat. PNS golongan I dan II memiliki 0% wajib pajak sedangkan golongan III memiliki kewajiban pajak sebesar 15% dan akan bertambah seiring kenaikan pangkat PNS. Setiap kenaikan pangkat membutuhkan waktu yang lama setidaknya minimal 4 tahun dan harus memenuhi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Apabila hal tersebut tidak sesuai yang diharapkan maka terdapat konsekuensi, misalnya tidak mendapatkan tunjangan. Selain itu persyaratan untuk naik pangkat dari IIIc ke IIIId membutuhkan 100 poin. Hal itu dirasa sangat memberatkan karena apabila PNS bekerja dengan intensitas normal maka biasanya hanya mendapatkan sekitar kurang dari satu poin. Sedangkan jika membuat karya tulis hanya mendapatkan empat poin. Oleh karena itu, banyak PNS yang merasa pajak pendapatan yang berlaku tidak sepadan dengan usaha untuk mereka menaikkan pangkat.

**Kata Kunci:** PNS, Guru, Wajib Pajak, ASN, Naik Pangkat.

### PENDAHULUAN

Pajak merupakan salah satu sumber pendapatan negara yang memiliki peran penting dalam pembangunan nasional. Sebagai kewajiban yang harus dipenuhi oleh setiap warga negara, termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS), pajak pendapatan memiliki dampak langsung terhadap penghasilan mereka. Pajak penghasilan, khususnya yang diatur dalam Pasal 21 Undang-Undang Pajak Penghasilan, diterapkan pada gaji, tunjangan, dan penghasilan lainnya yang diterima PNS. Oleh karena itu, kebijakan perpajakan memiliki potensi memengaruhi motivasi kerja dan pandangan PNS terhadap kenaikan pangkat.

Kenaikan pangkat bagi PNS tidak hanya merupakan bentuk apresiasi atas kinerja, tetapi juga diiringi dengan peningkatan penghasilan. Namun, peningkatan penghasilan ini juga berarti adanya kewajiban membayar pajak yang lebih besar. Hal ini menimbulkan dilema bagi sebagian PNS, apakah kenaikan penghasilan sebanding dengan tambahan beban pajak yang harus ditanggung. Dengan demikian, pajak pendapatan menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi motivasi PNS dalam meraih kenaikan pangkat.

Motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu, termasuk pegawai negeri sipil (PNS). Kenaikan pangkat, sebagai salah satu bentuk penghargaan atas kinerja dan pengabdian, seharusnya menjadi motivasi bagi PNS untuk terus meningkatkan kualitas kerjanya. Namun, dalam praktiknya, seringkali ditemukan fenomena di mana PNS kurang termotivasi untuk mengejar kenaikan pangkat. Fenomena ini perlu menjadi perhatian serius, mengingat pentingnya peran PNS dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengungkap berbagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja PNS, seperti sistem penggajian, beban kerja, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karier. Namun, masih terdapat gap pengetahuan mengenai faktor-faktor spesifik yang menyebabkan PNS kurang termotivasi untuk naik pangkat, terutama di lingkungan pendidikan seperti sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menggali lebih dalam mengenai penyebab kurangnya motivasi PNS dalam kenaikan pangkat, khususnya di kalangan guru.

Penelitian ini berfokus pada guru sebagai subjek penelitian karena mereka merupakan ujung tombak dalam proses pembelajaran. Guru yang memiliki motivasi yang tinggi akan memberikan dampak positif pada kualitas pembelajaran siswa. Dengan memahami faktor-faktor yang menghambat motivasi guru dalam kenaikan pangkat, diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan guru, serta kualitas pendidikan secara keseluruhan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga dapat menyerap, memahami, dan meninterpretasikan informasi dan data yang diberikan oleh narasumber. Data diperoleh melalui wawancara yang diadakan atas persetujuan narasumber pada 18

Oktober 2024 dan berlangsung selama 75-90 menit di SMK Negeri 2 Kasihan. Dalam wawancara semi-terstruktur tersebut, narasumber yang sekaligus menjadi subjek penelitian sudah diberikan informasi mengenai penelitian sehingga bisa mengikuti panduan wawancara yang sebelumnya telah disiapkan.

Subjek terdiri dari dua orang guru SMK Negeri 2 Kasihan di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang dipilih berdasarkan kriteria topik penelitian ini. Dalam penelitian ini, subjek selaku Wakil Kepala Sekolah (Wakasek) Bidang Kurikulum dan Pengelola Kepegawaian memberikan informasi mengenai manajemen personalia terutama di bidang pemeliharaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sesuai dengan kondisi di lapangan serta pengalaman mereka semasa menjabat.

Data yang terkumpul kemudian diseleksi berdasarkan topik yang akan diambil sebelum dilakukannya analisis. Setelah reduksi data, kemudian data akan disajikan dalam bentuk penguatan teori dari data yang telah diberikan oleh subjek penelitian sebelumnya dan dapat disimpulkan dengan baik. Menurut Miles and Huberman analisis data model interaktif ini memiliki 3 komponen yaitu (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi. Penggunaan metode serta analisis interaktif yang sistematis sangat sesuai dengan penelitian ini, sehingga dapat mencapai maksud topik yang ingin disajikan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian ini mengungkap adanya penolakan terhadap kenaikan pangkat di kalangan guru. Fenomena ini dipicu oleh beberapa faktor, salah satunya adalah ketidakseimbangan antara kenaikan gaji dan beban pajak yang semakin besar. Sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang narasumber, selisih kenaikan gaji yang relatif kecil tidak sebanding dengan peningkatan jumlah pajak yang harus ditanggung. Hal ini membuat para guru merasa bahwa kenaikan pangkat justru menjadi beban finansial tambahan. Hal tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara sebagai berikut.

*”Akreditasi sekolah gak pengaruh, gak pengaruh. Eee ini real aja mbak, real di lapangan. Banyak guru itu gak mau naik pangkat, banyak pegawai negeri itu gak mau naik pangkat ya karena gak mau dipotong”*

Lebih lanjut, narasumber selanjutnya juga mengamini bahwa banyak guru yang enggan naik pangkat karena alasan pemotongan gaji yang semakin besar. Kenaikan pangkat yang diiringi dengan peningkatan tarif pajak membuat para guru merasa dirugikan secara finansial. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan kenaikan pangkat yang ada saat ini tidak sepenuhnya efektif dalam memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerja dan kariernya. Salah seorang narasumber berpendapat seperti berikut.

*“Potongannya semakin tinggi, karena kita semakin tinggi potongan pajaknya.. iya. Bayangin 5% sama 15% hahaha” .*

Temuan penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa faktor finansial memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap keputusan guru untuk naik pangkat. Selain itu, hasil wawancara juga mengindikasikan bahwa para guru memiliki persepsi yang negatif terhadap sistem penggajian dan perpajakan yang berlaku saat ini. Hal ini perlu menjadi perhatian serius bagi pembuat kebijakan, karena dapat berdampak pada kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini mengungkap adanya ketidakpuasan guru terhadap besaran kenaikan gaji yang mereka terima saat naik pangkat. Para guru merasa bahwa selisih gaji antara satu golongan dengan golongan lainnya sangat kecil, bahkan tergolong tidak signifikan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh narasumber yang menyatakan bahwa selisih gaji antar golongan hanya sekitar Rp. 23.000.

*“Wuaahh gede banget, paling Rp. 23.000 hahahaha” . “Seratus ribu aja gak nyampe.” “Nggak gede mbak, nggak gede“*

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa kenaikan gaji berkala yang diberikan setiap dua tahun sekali dinilai tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan guru. Kenaikan gaji berkala yang hanya berkisar antara Rp. 80.000 hingga Rp. 100.000 dianggap terlalu kecil untuk memenuhi kebutuhan hidup yang terus meningkat. Hal ini semakin memperkuat pandangan guru bahwa sistem penggajian yang berlaku saat ini tidak adil dan tidak mampu memberikan motivasi yang cukup bagi mereka untuk meningkatkan kinerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa besaran kenaikan gaji yang kecil menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan guru enggan untuk naik pangkat. Ketidakseimbangan antara beban kerja yang tinggi dengan imbalan yang minim membuat para guru merasa tidak dihargai dan kurang termotivasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap

sistem penggajian guru agar lebih adil dan mampu memberikan insentif yang memadai bagi para pendidik.

Hasil penelitian selanjutnya mengungkapkan bahwa motivasi utama para guru dalam menjalankan profesinya tidak semata-mata didorong oleh faktor finansial. Salah satu narasumber, menekankan bahwa menjadi guru adalah sebuah panggilan jiwa. Ia merasa sangat menikmati interaksi dengan siswa, yang baginya adalah makhluk hidup yang unik dan selalu menghadirkan kejutan. Selain itu, variasi tugas dan rutinitas yang tidak monoton dalam pekerjaan sebagai guru juga menjadi daya tarik tersendiri. Sentimen ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja guru tidak hanya ditentukan oleh besaran gaji, tetapi juga oleh faktor non-finansial seperti kepuasan batin dalam mendidik generasi muda.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara beban kerja yang cukup berat dengan imbalan finansial yang diterima oleh para guru. Pak Stefanus secara terbuka mengakui bahwa ia merasa kurang puas dengan besaran gaji yang diterimanya, terutama jika dibandingkan dengan profesi lain seperti artis yang memiliki penghasilan yang jauh lebih besar namun dengan beban kerja yang relatif lebih ringan. Pernyataan ini menunjukkan adanya gap antara ekspektasi guru terhadap imbalan finansial dengan realitas yang ada. Hal ini menjadi indikasi bahwa perlu adanya perbaikan dalam sistem penggajian guru agar lebih seimbang dan mampu memberikan motivasi yang lebih besar bagi para pendidik.

Meskipun mengungkapkan ketidakpuasan terhadap besaran gaji yang diterima, para narasumber tetap menunjukkan rasa syukur atas penghasilannya sebagai seorang guru. Mereka merasa aman secara finansial karena memiliki penghasilan tetap setiap bulan. Sementara itu, narasumber lainnya memberikan pesan yang lebih bersifat filosofis, yakni pentingnya memilih profesi sesuai dengan panggilan hati dan menjalankannya dengan penuh tanggung jawab. Pesan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial, tetapi juga oleh faktor non-finansial seperti kepuasan batin dan rasa memiliki terhadap profesi yang dipilih. Temuan ini menunjukkan adanya kompleksitas dalam motivasi dan persepsi guru terhadap pekerjaan mereka, di mana faktor finansial dan non-finansial sama-sama memainkan peran penting.

## **PEMBAHASAN**

Sistem penggajian bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di seluruh Indonesia dirancang untuk memberikan kesetaraan (Arum, 2022; Sudrajat, 2023). Besaran gaji pokok PNS di

setiap wilayah, mulai dari Sabang hingga Merauke, adalah sama. Artinya, seorang PNS golongan tertentu di Aceh akan menerima gaji pokok yang sama dengan PNS golongan yang sama di Papua. Namun, perbedaan yang signifikan terletak pada tunjangan yang diterima. Tunjangan PNS sangat dipengaruhi oleh lokasi penempatan (Saputra, 2023; Waluyo, 2015). Pemerintah Daerah (Pemda) masing-masing memiliki kewenangan untuk memberikan tunjangan yang disesuaikan dengan kebutuhan hidup di wilayah tersebut. Sebagai contoh, tunjangan yang diberikan kepada PNS di Jakarta tentu berbeda dengan tunjangan yang diberikan kepada PNS di Yogyakarta. Selain itu, jenis jabatan juga menjadi faktor penentu besaran tunjangan yang diterima oleh seorang PNS.

Selain gaji pokok dan tunjangan, PNS juga memiliki hak lain seperti cuti. Mekanisme pemberian cuti dapat berbeda-beda tergantung pada jenis pekerjaan (Astuti, 2019; Pratiwi & Agustian, 2020). Bagi pegawai tata usaha, umumnya mereka lebih fleksibel dalam mengajukan cuti. Namun, untuk guru, pemberian cuti seringkali disesuaikan dengan kalender akademik, yaitu pada saat libur sekolah. Selain cuti, PNS juga berhak atas tunjangan keluarga, seperti tunjangan istri/suami dan tunjangan anak hingga usia 23 tahun. Penting untuk diperhatikan bahwa tunjangan anak hanya diberikan untuk maksimal dua anak. Apabila seorang PNS memiliki anak lebih dari dua atau tidak melaporkan perubahan status anak setelah berusia 23 tahun, maka PNS tersebut wajib mengembalikan dana tunjangan yang telah diterima secara proporsional. Terakhir, perlu diketahui bahwa selisih gaji antara satu golongan PNS dengan golongan lainnya tidak terlalu besar, umumnya hanya berkisar Rp25.000 hingga Rp30.000.

Gaji pokok terdapat beberapa potongan, seperti pajak, dan potongan dana pensiun. Selain potongan pajak, gaji juga dipotong untuk dana pensiun sebesar 10% dari gaji setiap bulan (Yusuf & Setiawan, 2022). Dana pensiun PNS dengan P3K sedikit berbeda, P3K terdapat kontrak nasional 5 tahun dan 1 tahun kontrak apabila di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Kontrak daerah tergantung kekuatan Pemda masing-masing dan tergantung pemimpin pusat. Kontrak P3k bisa diperpanjang jika kondisinya memungkinkan dan baik-baik saja, dan memerlukan seleksi lagi tetapi hanya tahap akhir saja. Yang membedakan dana pensiun P3K dengan PNS adalah dana pensiun P3K akan diberikan apabila kontrak kerjanya tidak diperpanjang dan dana pensiun PNS akan diberikan ketika PNS pensiun. Dana pensiun P3K diberikan sekali di awal sedangkan PNS diberikan dana pensiun tiap bulan. Limit dana pensiun dilihat dari berapa lama masa pengabdian PNS. Dana Pensiun yang mengelola pemerintah. Apabila PNS meninggal

sebelum masa pensiun, dana pensiun akan diberikan 30% dari gaji pokok. Tunjangan jabatan yang diberikan adalah sesuai dengan pangkat yang diterima masing-masing.

Hasil penelitian ini mengungkap fenomena menarik terkait penolakan kenaikan pangkat di kalangan guru. Meskipun kenaikan pangkat umumnya dianggap sebagai bentuk penghargaan dan jenjang karier, namun dalam konteks ini, para guru justru enggan untuk naik pangkat. Hal ini mengindikasikan adanya disonansi antara kebijakan yang ada dengan realitas yang dirasakan oleh para guru di lapangan.

Salah satu faktor utama yang mendasari penolakan ini adalah ketidakseimbangan antara kenaikan gaji dan beban pajak (Muhammad I. Amal et al., 2021; Shoimah et al., 2023). Kenaikan gaji yang relatif kecil tidak sebanding dengan peningkatan jumlah pajak yang harus ditanggung. Hal ini membuat para guru merasa bahwa kenaikan pangkat justru menjadi beban finansial tambahan. Persepsi ini menunjukkan bahwa sistem penggajian dan perpajakan yang ada saat ini belum sepenuhnya adil dan transparan, sehingga menimbulkan ketidakpuasan di kalangan guru.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kebijakan kenaikan pangkat yang ada saat ini kurang efektif dalam memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja (Ayu Noviani Hanum, 2005; Cindy, 2023; Siregar et al., 2019). Kenaikan pangkat yang tidak diiringi dengan peningkatan kesejahteraan yang signifikan membuat para guru merasa tidak termotivasi untuk mengembangkan kariernya. Hal ini dapat berdampak negatif pada kualitas pendidikan, karena guru yang tidak termotivasi cenderung kurang produktif dan inovatif dalam melaksanakan tugasnya.

Keluhan terhadap pajak gaji menjadi salah satu isu utama yang dihadapi para Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hasil wawancara menunjukkan bahwa banyak PNS merasa kenaikan pangkat tidak sebanding dengan beban pajak yang harus ditanggung. Hal ini menyebabkan beberapa di antara mereka menunda atau bahkan menghindari pengajuan kenaikan pangkat. Dalam konteks teori motivasi Herzberg (1959), pajak dapat dikategorikan sebagai *hygiene factor* yang memengaruhi kepuasan kerja. Meskipun kenaikan pangkat seharusnya meningkatkan motivasi, faktor eksternal seperti pajak justru menciptakan ketidakpuasan yang signifikan.

Hasil penelitian ini secara tegas menunjukkan bahwa faktor finansial memiliki pengaruh yang sangat dominan dalam keputusan guru untuk naik pangkat. Ketidakpuasan terhadap besaran kenaikan gaji yang dianggap tidak signifikan menjadi kendala utama. Selisih gaji yang sangat kecil antara golongan, bahkan kurang dari seratus ribu rupiah, serta

kenaikan gaji berkala yang minim, semakin memperkuat pandangan guru bahwa sistem penggajian saat ini tidak adil dan tidak seimbang dengan beban kerja yang mereka tanggung.

Persepsi negatif guru terhadap sistem penggajian dan perpajakan memiliki implikasi yang luas. Jika dibiarkan, kondisi ini dapat berdampak pada kualitas pendidikan secara keseluruhan. Guru yang merasa tidak dihargai secara finansial cenderung kurang termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya (Ahmadi et al., 2022; Harsono et al., 2016; Putri & Wahyudin, 2018). Hal ini dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk, seperti penurunan kinerja, kurangnya inovasi, dan bahkan pergantian profesi. Selain itu, ketidakpuasan guru juga dapat memicu masalah disiplin dan mengganggu iklim kerja di sekolah.

Untuk mengatasi permasalahan ini, perlu dilakukan reformasi menyeluruh terhadap sistem penggajian guru. Pemerintah perlu melakukan evaluasi terhadap struktur gaji, besaran kenaikan gaji, dan komponen-komponen yang memengaruhi penghasilan guru. Selain itu, perlu juga dipertimbangkan untuk memberikan insentif tambahan bagi guru yang memiliki kinerja yang baik atau yang bertugas di daerah terpencil. Dengan demikian, diharapkan dapat meningkatkan motivasi guru, meningkatkan kualitas pendidikan, dan mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas.

Hasil penelitian ini mengungkap adanya dualitas dalam motivasi dan persepsi guru terhadap profesinya. Di satu sisi, para guru mengakui bahwa menjadi guru adalah sebuah panggilan jiwa (Anas, 2023; Warsono, 2017). Mereka merasa puas dengan interaksi dengan siswa dan variasi tugas yang mereka hadapi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor non-finansial seperti kepuasan batin dan rasa memiliki terhadap profesi sangatlah penting bagi guru. Namun di sisi lain, hasil penelitian juga menunjukkan adanya ketidakpuasan yang signifikan terhadap besaran gaji yang diterima. Perbandingan dengan profesi lain yang memiliki penghasilan lebih besar namun dengan beban kerja yang relatif lebih ringan semakin memperkuat ketidakpuasan ini.

Ketidaksesuaian antara beban kerja yang berat dengan imbalan finansial yang dinilai kurang memadai ini menciptakan dilema bagi para guru. Meskipun mereka memiliki motivasi intrinsik yang kuat, namun aspek finansial tetap menjadi pertimbangan penting dalam menentukan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor finansial dan non-finansial saling terkait dan sama-sama mempengaruhi motivasi dan kinerja guru (Desriani et al., 2023; Mendoza et al., 2020).

Meskipun demikian, para guru tetap menunjukkan sikap positif dengan bersyukur atas penghasilan yang mereka terima. Hal ini mengindikasikan adanya mekanisme koping yang dilakukan guru untuk menghadapi ketidakpuasan terhadap gaji (Amna & Jannah, 2018; Muthmainah, 2022; Supradewi, 2020). Selain itu, pesan tentang pentingnya memilih profesi sesuai dengan panggilan hati dan menjalankannya dengan penuh tanggung jawab juga menunjukkan adanya kesadaran akan nilai-nilai profesionalisme dalam bidang pendidikan.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi yang luas bagi kebijakan pendidikan. Pemerintah dan pemangku kepentingan perlu memperhatikan keseimbangan antara faktor finansial dan non-finansial dalam upaya meningkatkan kesejahteraan guru. Selain meningkatkan besaran gaji, upaya untuk memberikan apresiasi, pengembangan profesional, dan dukungan yang memadai juga perlu dilakukan. Dengan demikian, diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan pendidikan di Indonesia.

Selain itu, manajemen personalia di sekolah dinilai kurang responsif terhadap keluhan ini, cenderung hanya berfokus pada aspek administrasi formal tanpa memberikan solusi konkret. Pendekatan *employee engagement* (Kahn, 1990) dapat diterapkan untuk memperbaiki situasi ini. Dengan memahami kebutuhan pegawai, manajemen dapat memberikan insentif tambahan atau program kesejahteraan yang mampu menyeimbangkan dampak kenaikan pajak.

Strategi lain yang dapat diterapkan adalah penyesuaian sistem penghargaan. Beberapa narasumber menyarankan pemberian insentif non-finansial, pengakuan formal, atau pelatihan pengembangan diri sebagai solusi alternatif. Berdasarkan teori *equity* dari Adams (1963), keseimbangan antara kontribusi kerja dan penghargaan merupakan kunci dalam memotivasi pegawai. Dengan penyesuaian kebijakan yang lebih adil, rasa keadilan di kalangan PNS dapat ditingkatkan.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini mengungkap adanya ketidakpuasan yang signifikan di kalangan guru terkait sistem penggajian mereka. Kenaikan pangkat yang tidak diiringi dengan peningkatan signifikan pada gaji bersih akibat potongan pajak yang semakin besar, menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan guru enggan naik pangkat. Hal ini menciptakan disonansi antara kebijakan yang ada dengan realitas yang dirasakan di lapangan.

Selain faktor finansial, motivasi intrinsik seperti panggilan jiwa dan kepuasan dalam menjalankan tugas juga menjadi faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja guru. Namun, ketidakpuasan terhadap aspek finansial dapat mengurangi motivasi intrinsik tersebut. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan reformasi menyeluruh terhadap sistem penggajian PNS, khususnya guru. Fokus evaluasi tidak hanya pada besaran gaji, tetapi juga pada struktur gaji, komponen-komponen yang memengaruhi penghasilan, serta mekanisme pemberian insentif. Dengan demikian, diharapkan dapat meningkatkan motivasi guru, meningkatkan kualitas pendidikan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan pendidikan di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, H., Kepegawaian, A., Kemenag, K., & Bengkulu, P. (2022). Analisis Hambatan Kenaikan Pangkat Guru dari IVa ke IVb Di Kementerian Agama Kabupaten Rejang Lebong Tahun 2022. *Jurnal Pengabdian Masyarakat: DIKMAS*, 517(2).
- Amna, R., & Jannah, S. R. (2018). Tingkat stress dan mekanisme coping pada guru dalam menghadapi anak kebutuhan khusus. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fkep*, 3(4).
- Anas, M. (2023). PROFESI GURU SEBAGAI PANGGILAN JIWA. *EDU-RILIGIA: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Dan Keagamaan*, 7(1). <https://doi.org/10.47006/er.v7i1.13291>
- Arum, S. A. P. (2022). Implementasi Peraturan Pemerintahan No 15 Tahun 2019 Atas Pengeluaran Kas Gaji dan Tunjangan Pegawai Negeri Sipil di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sleman. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 15.
- Astuti, S. S. P. (2019). MENINGKATKAN PEMAHAMAN TENTANG CUTI DI LINGKUNGAN PEGAWAI NEGERI SIPIL. *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, 2(1). <https://doi.org/10.56354/jendelainovasi.v2i1.26>
- Ayu Noviani Hanum. (2005). Permasalahan Pajak Indonesia. *Journal Value Added*, 2(2).
- Cindy, C. (2023). Polemik Pemungutan Pajak di Indonesia. *Indonesia Journal of Business Law*, 2(1). <https://doi.org/10.47709/ijbl.v2i1.2030>
- Desriani, D., Sudarno, S., & Hidayah, Z. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada SD Negeri Sekecamatan Bunut Kabupaten Pelalawan Riau. *Instructional Development Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.24014/idj.v6i1.25399>
- Harsono, Wahyudi, T. N., & Syah, M. F. J. (2016). Peran Pemerintah Dan Perguruan Tinggi Dalam Pembinaan Karier Guru Dalam Jabatan. *Seminar Nasional Pendidikan*.
- Mendoza, S. D., Nieweglowska, E. S., Govindarajan, S., Leon, L. M., Berry, J. D., Tiwari, A., Chaikerasak, V., Pogliano, J., Agard, D. A., Bondy-Denomy, J., Chatterjee, P., Jakimo, N., Lee, J., Amrani, N., Rodríguez, T., Koseki, S. R. T., Tysinger, E., Qing, R., Hao, S., ... Wang, H. (2020). PENGARUH DIKLAT KEPENDIDIKAN DAN KESEJAHTERAAN GURU TERHADAP KUALITAS GURU DI

- SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN JAMBLANG KABUPATEN CIREBON. *Nature Microbiology*, 3(1).
- Muhammad I. Amal, Herman Karamoy, & Priscillia Weku. (2021). ANALISIS PERHITUNGAN, PEMOTONGAN, PENYETORAN, DAN PELAPORAN (PPH). *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- Muthmainah, M. (2022). Persepsi Guru tentang Keterampilan Koping untuk Mengelola Emosi Anak Usia 4-6 Tahun. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(3). <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i3.1968>
- Pratiwi, A. A., & Agustian, W. (2020). Prosedur Pelaksanaan Cuti Tahunan Pegawai Negeri Sipil Pada Dpmpptsp Kota Palembang. *Seminar Hasil Penelitian Vokasi (SEMHAVOK)*, 2(2).
- Putri, D. F., & Wahyudin, A. (2018). peran motivasi dalam memediasi faktor-faktor yang mempengaruhi minat menjadi guru. *Economic Education Analysis Journal*, 2(1).
- Saputra, T. (2023). PENINGKATAN DISIPLIN PEGAWAI MELALUI PEMBERIAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI NEGERI SIPIL. *AL-SULTHANIYAH*, 11(2). <https://doi.org/10.37567/al-sulthaniyah.v11i2.2268>
- Shoimah, S., Arisandra, M. L., & Wafa, Moh. A. (2023). DETERMINAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI KECAMATAN SUGIO LAMONGAN. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 9(01). <https://doi.org/10.47686/bbm.v9i01.548>
- Siregar, I. F., Indarti, I., & Rasyad, R. (2019). Pajak Penghasilan Pasal 21 Orang Pribadi Bagi Guru-Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMP N 6 ) Siak Hulu. *Diklat Review : Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 3(1). <https://doi.org/10.35446/diklatreview.v3i1.341>
- Sudrajat, W. (2023). TINJAUAN GOOD GOVERNANCE TERHADAP PEMERINTAH DALAM PEMBAYARAN GAJI HAKIM. *Jurnal Yudisial*, 16(1). <https://doi.org/10.29123/jy.v16i1.587>
- Supradewi, R. (2020). Koping Religius dan Stres pada Guru Sekolah Islam. *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi*, 1. <https://doi.org/10.30659/psisula.v1i0.7700>
- Waluyo, I. (2015). Akankah Pemerintah Daerah Bangkrut karena Kenaikan Gaji Pegawai Negeri Sipil Daerah? *EFISIENSI - KAJIAN ILMU ADMINISTRASI*, 11(1). <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v11i1.3985>
- Warsono, W. (2017). GURU: ANTARA PENDIDIK, PROFESI, DAN AKTOR SOSIAL. *The Journal of Society & Media*, 1(1). <https://doi.org/10.26740/jsm.v1n1.p1-10>
- Yusuf, R., & Setiawan, H. (2022). Tinjauan Sistem Informasi Akuntansi Penggajian Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Bogor. *Jurnal Informatika Kesatuan*, 2(1). <https://doi.org/10.37641/jikes.v2i1.1376>